

La Lettre aux actionnaires

| Novembre 2019

Madame, Monsieur, chers actionnaires,

Dans cette lettre d'automne 2019, j'ai le plaisir de vous présenter Next Frontier 2019 – 2022, le nouveau plan stratégique d'Edenred qui vient d'être dévoilé à l'occasion de notre Journée Investisseurs organisée à Londres en octobre dernier.

Ce plan stratégique ouvre de nouvelles perspectives ambitieuses pour notre Groupe à horizon 2022. Il repose sur un socle solide, établi grâce à la profonde transformation du Groupe opérée depuis 2016. En trois ans, la bonne exécution du plan Fast Forward a permis à Edenred de changer de dimension et de s'inscrire dans une nouvelle dynamique de croissance. Par son virage technologique réussi, le Groupe occupe aujourd'hui une position de leader digital sur ses différents marchés, générant un volume d'affaires de près de 30 milliards d'euros dans 46 pays.

« Nos 10 000 collaborateurs sont en ordre de marche pour libérer le plein potentiel de notre plateforme digitale unique, au bénéfice d'une clientèle élargie. »

Le plan Next Frontier traduit la vision d'Edenred : accompagner au quotidien les acteurs du monde du travail, par des programmes s'appliquant aux univers de l'alimentation, de la mobilité, du bien-être ou du paiement. Via sa plateforme unique d'intermédiation de services et de paiements innovants à usages spécifiques, Edenred connecte près de 50 millions d'employés utilisateurs à 2 millions de commerçants partenaires via 830 000 entreprises clientes.

Avec *Next Frontier 2019 - 2022*, Edenred s'engage dans un nouveau cycle d'excellence opérationnelle, d'innovation, et d'acquisitions. Nous nous fixons ainsi trois nouveaux objectifs financiers annuels plus ambitieux pour la période 2019-2022, reflétant le profil de croissance profitable et durable du Groupe. Parallèlement, notre stratégie d'allocation du capital évolue, avec la mise en place d'une politique de croissance progressive du dividende.

Nos 10 000 collaborateurs sont en ordre de marche pour libérer le plein potentiel de notre plateforme digitale unique, au bénéfice d'une clientèle élargie. Cette bonne dynamique est déjà perceptible sur les neuf premiers mois de l'année 2019, Edenred enregistrant une croissance à deux chiffres dans toutes ses géographies et dans ses trois lignes de métiers.

Je vous remercie pour votre confiance et votre fidélité.



Bertrand Dumazy,
Président-directeur général

Sommaire

Un Groupe profondément transformé : 2016 - 2018

Page **02**

De solides leviers de croissance

Page **03**

Des innovations totalement digitales

Page **04**

Next Frontier : 2019 - 2022

Page **05**

Edenred en actions

Page **06**

Un Groupe profondément transformé 2016 - 2018

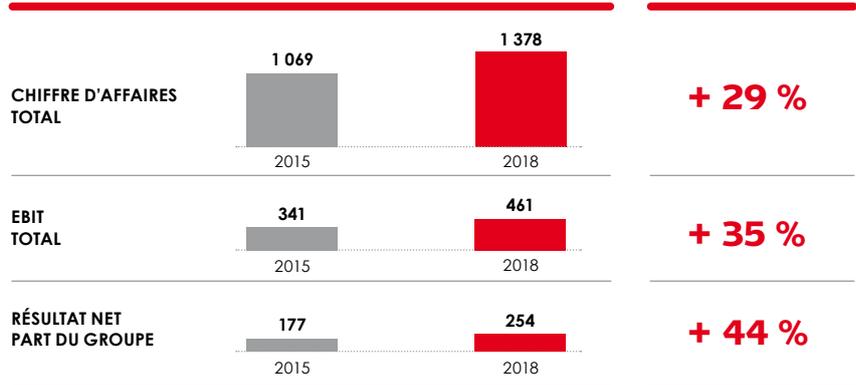
Changement de taille et nouveau profil de croissance

En trois ans, grâce à la bonne exécution du plan stratégique *Fast Forward* lancé en 2016, Edenred a changé de dimension et de profil de croissance.

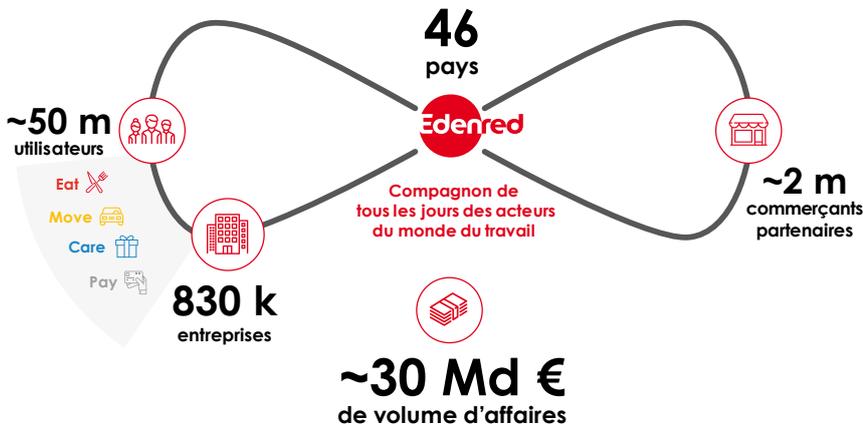
Dans le même temps, la capitalisation boursière d'Edenred a été multipliée par 3, et dépasse désormais 11 milliards d'euros.

CHIFFRES PUBLIÉS
en M€

CROISSANCE PUBLIÉE
2015 - 2018 (en %)



Le compagnon du quotidien des acteurs du monde du travail



• **Un partenaire de confiance** connectant de manière vertueuse 50 millions de salariés à 2 millions de commerçants partenaires via 830 000 entreprises.

- Pour les salariés
- Pour les entreprises clientes
- Pour les commerçants partenaires
- Pour les autorités publiques

• **Une plateforme d'intermédiation** de services et de paiements innovants à usages spécifiques.

• **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.

Trois lignes de métiers

<p>AVANTAGES AUX SALARIÉS</p> <p>65 %⁽¹⁾</p> <p>Plus de 100 programmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Repas et alimentation ▶ Bien-être ▶ Culture 	<p>SOLUTIONS DE MOBILITÉ PROFESSIONNELLE</p> <p>25 %⁽¹⁾</p> <p>Plus de 80 programmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Cartes carburant ▶ Péage et service de parking ▶ Remboursement de TVA ▶ Maintenance 	<p>SOLUTIONS COMPLÉMENTAIRES</p> <p>10 %⁽¹⁾</p> <p>Plus de 50 programmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Services de paiement aux entreprises ▶ Motivation et récompenses ▶ Programmes sociaux publics

We connect, you win

(1) Contribution au chiffre d'affaires opérationnel 2018

De solides leviers de croissance

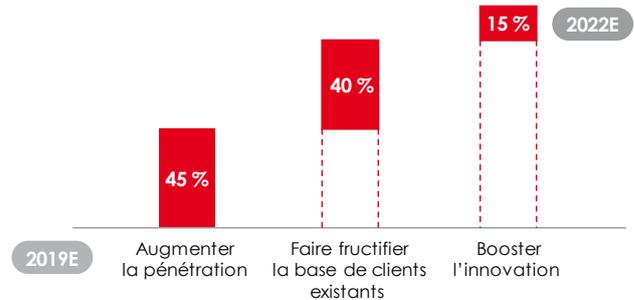
Excellence opérationnelle et innovation

Edenred renforce sa présence dans ses activités existantes...

Capitalisant sur les spécificités uniques de sa plateforme digitale, Edenred articule le nouveau plan stratégique « Next Frontier 2019 - 2022 » autour de plusieurs leviers de croissance profitable et durable.

Un d'entre eux s'appuie sur la **base de clients existants**. Les équipes commerciales s'emploient à **la faire fructifier** à l'aide des savoir-faire du Groupe tels que le cross-selling, les ventes additionnelles, et la monétisation des services à valeur ajoutée.

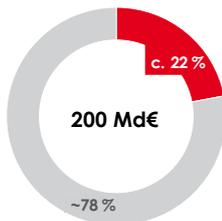
Cette excellence opérationnelle assure déjà à Edenred **40 % de la croissance future** du chiffre d'affaires opérationnel.



... sur des marchés encore largement sous-pénétrés

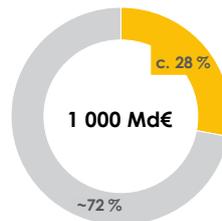
AVANTAGES AUX SALARIÉS REPAS ET ALIMENTATION

Marché adressable, Volume d'affaires



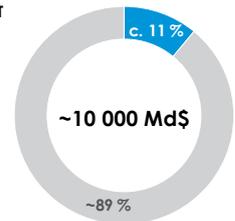
SOL. DE MOBILITÉ PROFESSIONNELLE CARBURANT CONSOMMÉ

Marché adressable, Volume d'affaires



SERVICES DE PAIEMENT AUX ENTREPRISES COMPTES FOURNISSEURS (1)

Marché adressable, Volume d'affaires



■ Pénétration de marché ■ Marché non pénétré

(1) Etats-Unis seulement

La plupart des **activités existantes d'Edenred correspondent à des marchés qui présentent une sous-pénétration évaluée entre 70 % et 90 % du volume d'affaires estimé** comme le montre le graphe ci-dessus. Elle reflète parallèlement plusieurs attentes des acteurs du monde du travail et de la société civile.

A titre d'exemple, les autorités publiques des pays encouragent la formalisation de leur économie afin d'augmenter leurs recettes fiscales. Dans le même temps, l'augmentation des emplois déclarés développe mécaniquement les besoins des entreprises, notamment en termes de transparence et de contrôle des déplacements, des frais professionnels et des avantages aux salariés. Pour satisfaire les aspirations

de ses différentes parties prenantes, Edenred propose des services et des solutions de paiements digitaux qui facilitent notamment la gestion administrative des entreprises, l'immédiateté et la sécurité des transactions et à moindre coût. Ce qui permet à Edenred de les proposer aux PME, aujourd'hui de plus en plus nombreuses dans la base d'entreprises clientes du Groupe. Par ailleurs, la stratégie commerciale du Groupe prévoit également d'intensifier les rencontres d'entreprises, dont les PME, jusqu'à 2 500 par jour d'ici 2022 afin d'augmenter la pénétration des marchés.

Edenred estime cette autre excellence opérationnelle, à hauteur de **45 % de la croissance future** du chiffre d'affaires opérationnel.

Booster l'innovation, vecteur de différenciation et source de croissance additionnelle

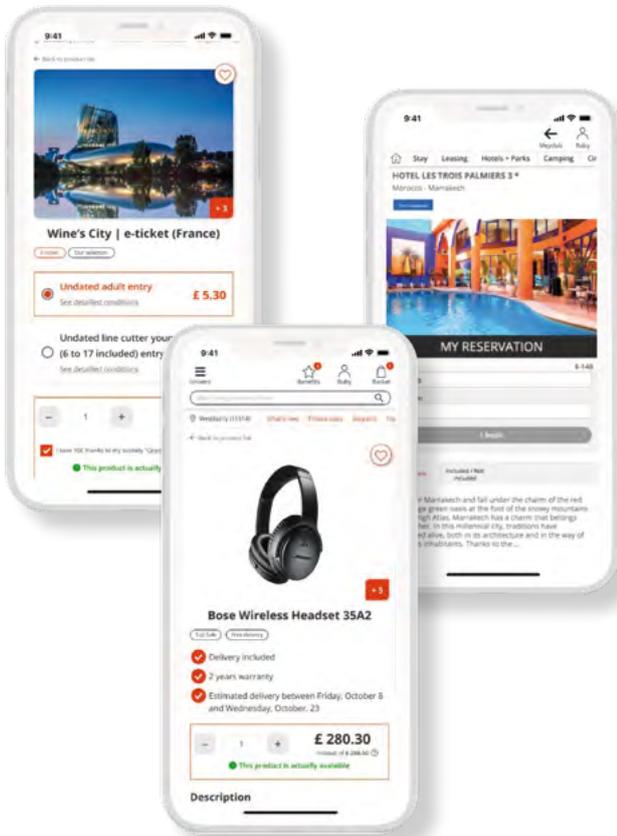
Edenred anticipe les nouveaux usages nés de la digitalisation en mettant l'expérience utilisateur sur mobile et l'accès à une consommation omnicanale de ses services (en magasin, sur mobile, sur des sites d'e-commerce) au cœur de ses préoccupations.

A titre d'exemple, découvrez page suivante, deux activités adjacentes récemment développées, que sont les plateformes digitales d'engagement des salariés et les services de paiement aux entreprises.

En savoir davantage [en cliquant ici](#)

Des innovations totalement digitales pour accompagner les évolutions du monde du travail

Les plateformes d'engagement salariés



Parce que les entreprises souhaitent recruter des talents, améliorer la fidélité, la motivation et le pouvoir d'achat de leurs salariés, Edenred a répondu à ce besoin croissant en leur offrant de **multiples avantages** via des **solutions digitales simples et flexibles**.

Les plateformes d'engagement des salariés sont des outils digitaux qui permettent aux entreprises d'offrir à leurs collaborateurs, de manière simple et flexible, de multiples avantages comme des offres promotionnelles auprès d'un réseau d'e-commerçants, des cartes cadeaux ou la prise en charge par l'employeur de dépenses personnelles telles que la garde d'enfants.

Ce marché, encore peu pénétré, offre des perspectives intéressantes, puisque qu'un nombre croissant d'entreprises clientes cherchent à renforcer l'engagement de leurs collaborateurs. Edenred s'est déjà positionné sur ce segment dans plusieurs pays européens tels que la France à travers son offre ProwebCE et l'Italie avec Easy Welfare, mais également au Royaume-Uni, en République tchèque et en Belgique.

Le Groupe entend capter les opportunités de ce segment de marché adjacent à son activité existante d'Avantages aux salariés en bénéficiant de l'agilité et de l'efficacité de sa plateforme technologique mondiale, de son savoir-faire unique, et de sa capacité à effectuer des investissements ciblés créateurs de valeur.

Les services de paiement aux entreprises

Parce que le paiement par chèque entre entreprises reste encore majoritaire aux Etats-Unis, les transactions pèsent sur les comptes des sociétés : les émissions et le dépôt de chèque coûtent aux entreprises locales 26 milliards de dollars. Les fraudes représentent 19 milliards de dollars. Enfin plus d'un million de chèques sont créés par jour. Au regard de ces données, le marché du paiement électronique B2B représente 22 mille milliards de dollars par an.

C'est pourquoi Edenred a investi dans la plateforme Corporate Spending International (CSI) qui permet tous les types de paiements digitaux et ainsi garantit aux entreprises clientes, une économie de temps et d'argent, la fiabilité et la sécurité des transactions, la réconciliation comptable. CSI propose notamment des paiements par carte virtuelle à usage unique, dédié et immédiat. Ce mode de paiement est déjà utilisé par plus de 40 entreprises clientes.



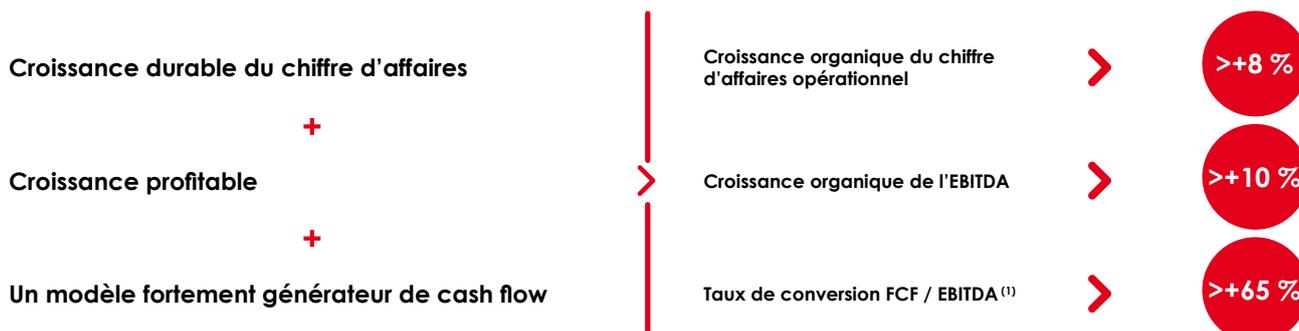
Parce que les paiements électroniques B2B représentent un marché mondial de 125 mille milliards de dollars, les expertises de CSI s'additionnent à la plateforme digitale globale du Groupe afin de proposer des services supplémentaires en Europe et en Afrique.

Next frontier 2019 - 2022

Une nouvelle phase de croissance profitable et durable

Edenred accompagne son nouveau plan stratégique par des objectifs financiers annuels plus ambitieux...

Capitalisant sur tous ses atouts opérationnels, Edenred poursuit sa stratégie destinée à générer une croissance profitable et durable avec **Next Frontier 2019 - 2022**, et présente des **objectifs annuels moyen terme plus ambitieux**.



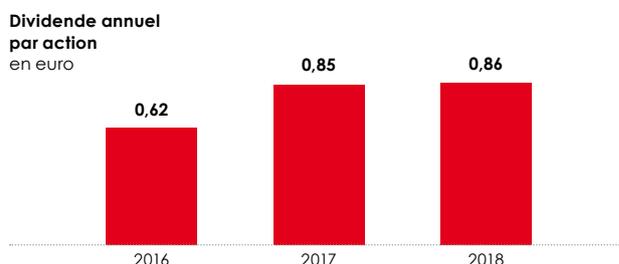
(1) Sur la base de la réglementation en cours concernant la classification du float.

... et une nouvelle politique d'allocation du capital

Dans le même temps, Edenred a redéfini ses priorités d'allocation du capital afin de soutenir un retour significatif aux actionnaires par une politique de dividende progressif en valeur, tout en maintenant une notation de crédit « *Strong Investment Grade* » et la capacité à financer de relatives acquisitions ciblées.

Bénéficiant d'une situation financière saine, avec un niveau d'endettement maîtrisé et une forte génération de trésorerie, Edenred entend saisir des opportunités de croissance externe.

550 M€ DIVIDENDE PAYÉ SUR LES 3 DERNIÈRES ANNÉES ⁽²⁾



(2) Dividende cumulé sur 2016, 2017, 2018, payé respectivement en 2017, 2018, 2019.

Dès 2019, une nouvelle croissance à deux chiffres

Le potentiel de croissance du nouveau plan stratégique s'exprime dès 2019 par une nouvelle progression à deux chiffres des revenus du Groupe sur les neuf premiers mois, dans toutes les zones géographiques et dans chacune de ses trois lignes de métiers.

La digitalisation de l'offre, le dynamisme des forces commerciales et l'enrichissement continu de la plateforme technologique globale permettent à Edenred

d'accélérer le rythme des innovations afin d'offrir la meilleure expérience client et utilisateur. Le Groupe a ainsi renforcé sa position de leader digital sur tous ses marchés.

Fort de la croissance soutenue des neuf premiers mois, Edenred confirme pour l'exercice en cours l'objectif d'atteindre un EBIT compris entre 520 et 550 millions d'euros contre 461 millions d'euros à fin 2018.

CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL SUR 9 MOIS

AVANTAGES AUX SALARIÉS

SOLUTIONS DE MOBILITÉ PROFESSIONNELLE

SOLUTIONS COMPLÉMENTAIRES

En données comparables ⁽³⁾

+ 13,5 %

+ 15,1 %

+ 14,7 %

En données publiées

+ 13,0 %

+ 20,3 %

+ 45,8 %

(3) Excluant le Venezuela

En savoir davantage [en cliquant ici](#)

Edenred en actions

De janvier 2016 à novembre 2019

Cours de clôture Edenred au 31/12/2015 : **17,45 €**

Cours de clôture Edenred au 30/11/2019 : **45,05 €**

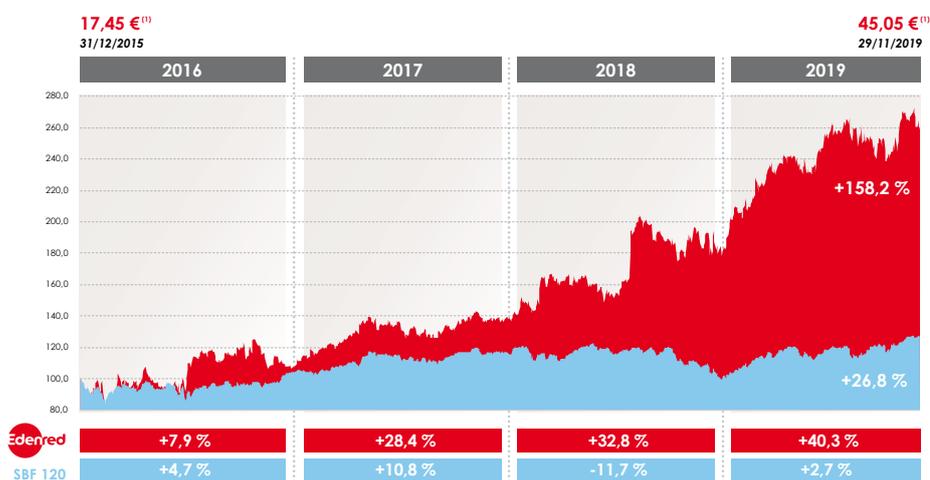
Variation SBF 120 : **+ 26,8 %**

Variation Edenred : **+ 158,2 %**

En 4 ans, Edenred a quasi multiplié par 3 sa capitalisation boursière

2016 : 4 milliards - 2019 : 11 milliards

PERFORMANCE DEPUIS JANVIER 2016



(1) Cours de clôture

NOS RENDEZ-VOUS 2019

En 2019, Rennes, Strasbourg, Marseille et Reims sont les quatre villes choisies pour nos rencontres des actionnaires. En novembre, nous avons invité certains d'entre eux à notre Siège pour une présentation du nouveau plan stratégique 2019 - 2022.

Les rendez-vous, au fur et à mesure de leur affichage, sont accessibles sur le site internet www.edenred.com [en cliquant ici](#)

ESPACE ACTIONNAIRES ET E-CLUB

N'hésitez pas à consulter l'Espace actionnaires à partir du site internet www.edenred.com [en cliquant ici](#)

L'architecture du site internet edenred.com est adaptée au format de vos smartphones et tablettes.

Directeur de la publication : Patrick Bataillard. Rédactionnel : Communication financière - Immeuble Columbus 166-180 boulevard Gabriel Péri - 92240 Malakoff Cedex - France.

Conception et réalisation : GIP COMMUNICATION - 8338

Crédits photos : Christophe Lebedinsky.

Cette lettre a été imprimée sur un papier composé de 60 % de fibres recyclées et 40 % de fibres vierges FSC (Forest Stewardship Council).



Fiche signalétique de l'action

Place de cotation :

Euronext Paris
Compartiment A

Code ISIN : FR0010908533

Nombre d'actions au 30/11/2019 :
243 331 707

Principaux indices :

CAC Large 60, CAC Next 20, SBF120, FTSE4Good, Dow Jones Sustainability Index

Service titres au nominatif

Société Générale Securities Services

SGSS/SBO/CSS/BOC
32, rue du Champ-de-Tir - BP 81236
44312 Nantes Cedex 3
Tél. : 02 51 85 67 89
(coût d'un appel local)
OU
N°Vert actionnaires ci-dessous
Touche 3

Contacts

Elisa PASCAL
Responsable Relations actionnaires
relations.actionnaires@edenred.com

0 805 652 662

Touche 1 : cours de Bourse en direct

Touche 2 : actualité du Groupe et agenda

Touche 3 : service Titres au nominatif

Touche 4 : contact avec un chargé des Relations actionnaires

Prochaines dates clés

26 février 2020 :

Résultats annuels 2019

23 avril 2020 :

Chiffre d'affaires T1 2020

07 mai 2020 :

Assemblée générale

27 juillet 2020 :

Résultats semestriels 2020

22 octobre 2020 :

Chiffre d'affaires T3 2020

Retrouvez toute l'information du Groupe sur edenred.com