

# la Lettre

MARS 2015

# aux actionnaires

Chers actionnaires,

L'année 2014 est une année satisfaisante au regard des **chiffres clés** une fois de plus **en ligne avec nos objectifs annuels** de croissance organique en données comparables. Le volume d'émission a affiché une hausse de 12 %, sa plus haute performance depuis 2010 ! Cette croissance opérationnelle s'est aussi traduite en croissance de résultats : le taux de transformation, l'indicateur clé qui mesure la capacité à générer du résultat d'exploitation, atteint 57 % cette année. Enfin la marge brute d'autofinancement a progressé de +15 %. (cf. pages 2 et 3).

**2014 a été également une année de développements majeurs.**

Notre famille de solutions principale, les **Avantages aux salariés**, représente 80 % de notre activité. Incarnée par le Ticket Restaurant®, la croissance de cette famille demeure forte et régulière après plus de 50 ans d'existence. La croissance de près de 11 % en 2014, tirée par la conquête de nouveaux clients et la commercialisation de nouvelles solutions innovantes, en témoigne !

**2014 a été  
une année de  
développements  
majeurs.**

Le second pilier de notre offre commerciale, la **Gestion des frais professionnels**, contribue désormais à 14 % du volume d'émission du groupe contre seulement 8 % en 2010. Notre implantation historique sur ce marché en Amérique latine et nos récentes acquisitions stratégiques en Europe et en Asie (cf. page 4) nous permettent d'afficher un objectif de 30 %

à l'horizon 2017.

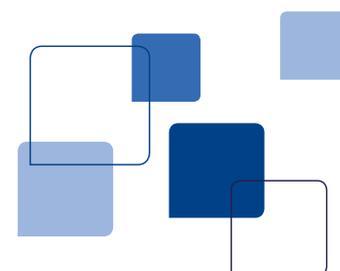
Par ailleurs, l'accélération de la **dématérialisation de nos solutions** décidée lors de la création d'Edenred, nous permet d'afficher un chiffre de 62 % du volume d'émission numérique en 2014 contre moins de 30 % en 2010. L'année 2014 a été marquée symboliquement par le lancement de la Carte Ticket Restaurant en France, après plus de 50 ans d'existence uniquement sous format papier.

Enfin, je voudrais souligner le caractère unique de notre modèle économique qui permet une nouvelle fois en 2014 d'allier une politique d'acquisitions ciblées et la distribution régulière d'un **dividende** de 0,84 € par action, proposé à notre Assemblée Générale du 30 avril prochain.

Je vous remercie de votre soutien et de votre fidélité.



Jacques Stern,  
Président-directeur général



## Résultats 2014 et derniers faits marquants

➔ PAGE 2

## 3 questions au Directeur général Finance Groupe

➔ PAGE 3

## Le second pilier de notre croissance future

➔ PAGE 4

## Les Hommes, atouts clés d'Edenred

➔ PAGE 5

## Edenred en Actions

➔ PAGE 6



# Résultats annuels 2014

## et derniers faits marquants

### SOLIDE PROGRESSION DES RÉSULTATS EN DONNÉES COMPARABLES

- > **+ 12,0 %** soit 17,7 milliards € de volume d'émission\* (VE).
- > **+14,4 %** soit 343 millions € de résultat d'exploitation courant.
- > **57 %** de taux de transformation opérationnel\*.
- > **+15,1 %**, soit 261 millions € de marge brute d'autofinancement\* (MBA).

### CONFIRMATION DES OBJECTIFS ANNUELS EN DONNÉES COMPARABLES

- > Une croissance organique du VE comprise entre **+ 8 %** et **+ 14 %** par an.
- > Un taux de transformation opérationnel supérieur à **50 %**.
- > Une croissance organique de la MBA de plus de **10 %** par an.

### DES RÉSULTATS ORGANIQUES AUX RÉSULTATS PUBLIÉS

- > La croissance dite organique, « en données comparables » avec l'année précédente, témoigne de notre capacité à développer nos activités locales. La croissance dite publiée prend également en compte les effets de périmètre (cessions et acquisitions) et effets de change sur l'année. Des effets de change défavorables sur l'exercice à hauteur de 57 millions d'euros ont conduit à un résultat d'exploitation courant stable en données publiées. En données comparables, il augmente de 50 millions d'euros, tandis que les acquisitions contribuent pour 7 millions d'euros au résultat.

### DES RÉALISATIONS MAJEURES EN 2014

- > Un développement soutenu sur le marché des Avantages aux salariés, grâce au gain de nouveaux clients, au lancement de nouvelles solutions et à l'effet positif de changements règlementaires ;
- > Accélération et internationalisation du développement de l'activité Gestion des frais professionnels, grâce à plusieurs acquisitions et au lancement de nouvelles solutions. Le Groupe se fixe pour objectif d'atteindre plus de **30 %** de volume d'émission sur ce segment d'ici à 2017 ;
- > Poursuite du passage au numérique, avec **62 %** de volume d'émission dématérialisé fin 2014.

Nouvelles solutions dédiées aux entreprises pour la gestion de leurs frais professionnels



> Lancement de Spendeo® en Pologne



> Lancement de Ticket Empresarial® au Mexique

Poursuite du passage au numérique des solutions

> Lancement de la carte Ticket Restaurant® en Inde :

Environ 10 000 bénéficiaires à fin 2014 dont environ 50 % de nouveaux clients.



Evolution du Comité exécutif du Groupe

> Diego Frutos prend la succession de Jean-Louis Claveau au poste de Directeur Général Amérique hispanique et du Nord.

\*Accédez au lexique des indicateurs clés spécifiques à Edenred [en cliquant ici](#)

Retrouvez l'ensemble du Comité Exécutif [en cliquant ici](#)

# 3 questions au Directeur général Finance Groupe

1

**Que traduisent  
les indicateurs clés**  
pour les résultats de l'année 2014 ?



> **Loïc Jenouvrier** : Une belle croissance organique une nouvelle fois en 2014, avec un volume d'émission\* (VE) de 17,7Md€ en hausse de + 12 %. Cette croissance est restée extrêmement dynamique dans les pays émergents (de + 17 %) et très satisfaisante dans les pays développés (+ 4,5 %), ce qui est une belle performance, étant donné le contexte économique, notamment en Europe.

Le 2<sup>ème</sup> indicateur important, c'est le résultat d'exploitation courant, en croissance organique de + 14,4 % et ce malgré un chiffre d'affaires financier\* en hausse de seulement + 3 %,

reflet de la baisse des taux d'intérêt en Europe. Aussi le résultat d'exploitation hors Chiffre d'affaires financier a cru de +17 %, ce qui montre bien l'efficacité opérationnelle du Groupe. L'indicateur qui en est la meilleure traduction est ce qu'on appelle le taux de transformation\*, qui s'est établi à 57 % en 2014.

Dernier point très important, la forte génération de Free Cash Flow, une particularité de notre modèle économique. En 2014, il s'est élevé à 335 M€, une performance similaire à celle de 2013 en raison de l'impact négatif sur les devises qui a minoré sa croissance. Ces effets de change négatifs provenaient principalement du Venezuela qui représente désormais un poids peu significatif au niveau du Groupe.

2

**Le volume d'émission (VE)  
d'Edenred est principalement réparti  
entre l'Amérique latine et l'Europe.**  
Quelle est leur croissance organique  
à fin 2014 ?

> **LJ** : Principalement constitué de l'Amérique latine, la croissance dans les pays émergents a été de + 17 %. La croissance du Brésil, notre premier pays, a été de + 14 % sur l'année dans une économie plutôt atone, ce qui montre bien la bonne performance de nos activités. Par ailleurs la croissance de l'Amérique latine hispanique a été de plus de 20 % sur 2014. Le plus gros contributeur de cette zone, le Mexique, a

enregistré une belle accélération de sa croissance sur le second semestre. Plus généralement la croissance en Amérique latine montre bien que nos activités n'ont pas de lien direct avec la croissance du PIB même si nous n'y sommes pas insensibles. La croissance est tirée depuis déjà plusieurs années par la formalisation de l'économie, tendance qui est loin d'être terminée dans l'ensemble de ces pays.

En Europe la croissance est bien sûr plus modeste mais avec néanmoins de beaux succès. Si on regarde la France, notre plus gros pays, la croissance sur l'année a été de + 4,5 %, ce qui est une belle performance ! Et on peut saluer le passage à la carte dans ce pays : 80 000 bénéficiaires sont déjà équipés de cartes Ticket Restaurant® à fin 2014 et à peu près 40 % d'entre eux sont nouveaux, cela signifie que beaucoup d'entreprises attendaient une solution dématérialisée pour leurs salariés.

Enfin, après quelques années difficiles, nous avons enregistré en Europe centrale une croissance de l'ordre de + 3 %, ce qui est encourageant. Cela signifie que l'économie est désormais stabilisée dans cette région.

3

**Comment envisagez-vous  
l'année 2015 ?**  
Quelles sont les perspectives ?

> **LJ** : On conservera un fort dynamisme en 2015, avec toujours une différence de croissance entre pays émergents et pays développés. La contribution des nouvelles solutions va continuer à être significative tout comme la contribution liée aux nouveaux clients grâce à la hausse de taux de pénétration\*. La contribution liée à la valeur faciale\*, elle, devrait être moins importante, étant donné le ralentissement de l'inflation mondiale que l'on peut constater notamment en Europe.

\*Accédez au lexique des indicateurs clés spécifiques à Edenred [en cliquant ici](#)

Pour en savoir davantage sur le modèle économique d'Edenred, n'hésitez pas à consulter [edenred.com](http://edenred.com) rubrique Finance.

# Le second pilier de notre croissance future

En tant que leader mondial des services prépayés aux entreprises, Edenred conçoit et gère des solutions qui améliorent l'efficacité des organisations et le pouvoir d'achat des individus. Ces solutions sont réparties en 4 familles. Celle des Avantages aux salariés (parmi lesquels le titre phare Ticket Restaurant®), est la plus importante puisqu'elle concentre environ 80 % du volume d'émission (VE). A ce titre et parce qu'elle génère une croissance organique solide et régulière, elle représente le premier pilier de notre croissance.

La seconde famille de solutions dédiée à la **Gestion des frais professionnels**, contribue désormais à 14 % contre 8 % en 2010. Cette progression témoigne d'une forte croissance organique chaque année, plus de + 24 % à fin 2014. Cette famille est devenue le second pilier de notre offre, et un levier significatif dans notre stratégie de croissance future, parce que les entreprises recherchent toujours plus de réductions de frais professionnels. Elle présente par ailleurs des synergies fortes avec notre activité d'Avantages aux salariés : des forces de vente BtoB\*, une expertise dans la relation avec les marchands et la constitution de réseaux, le partage des plateformes de processing des transactions.

## LA GESTION DES FLOTTES DE VÉHICULES, UN FORT POTENTIEL DE MARCHÉ

Dans le cadre de cette stratégie, le Groupe entend notamment capitaliser sur le segment de la gestion des flottes de véhicules, lequel est déjà bien représenté en Amérique Latine avec la solution phare Ticket Car® qui génère aujourd'hui la majeure partie du VE de la famille de la Gestion des frais professionnels depuis plus de 10 ans.

La récente acquisition d'**UTA** (Union Tank Eckstein), basé en Allemagne et acteur majeur de cartes de paiement dédiées au même segment, permet à Edenred d'entrer sur le marché européen.

Ses solutions permettent aux conducteurs des véhicules lourds de régler les frais de péages et avant tout d'essence dans 22 pays européens grâce à une carte acceptée dans un réseau de plus de 34 000 stations-service affiliées.

Fortes de plus de 50 ans d'expertise chacune, UTA et Edenred vont accélérer, par leur association, le développement commercial des offres existantes, notamment en Europe centrale et de l'Est.

Cette alliance va également marquer le lancement d'une nouvelle solution sur le segment des véhicules légers, laquelle sera progressivement commercialisée auprès des 300 000 clients européens d'Edenred.

### Plusieurs indicateurs essentiels nous ont conduits à cette évolution stratégique parmi lesquels :

- > L'estimation du marché en milliards d'euros (source interne).
- > Le nombre de véhicules légers et lourds utilisés (en millions),
- > Le faible taux de pénétration, notamment en Europe pour les véhicules légers.

Aussi l'acquisition d'UTA ainsi que celle de Cardtrend, société spécialisée dans les logiciels de gestion de cartes-essence basée en Malaisie, représentent une opportunité unique d'accélérer le développement du Groupe sur le marché mondial de la gestion des frais professionnels.

### AMÉRIQUE LATINE

100 Md €



24 millions  
de véhicules



6 millions  
de véhicules

### EUROPE

300 Md €



64 millions  
de véhicules



11 millions  
de véhicules

### ASIE-PACIFIQUE

375 Md €



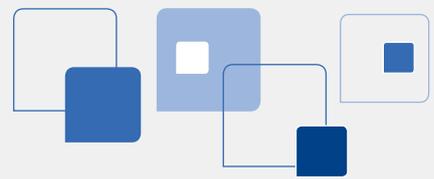
78 millions  
de véhicules



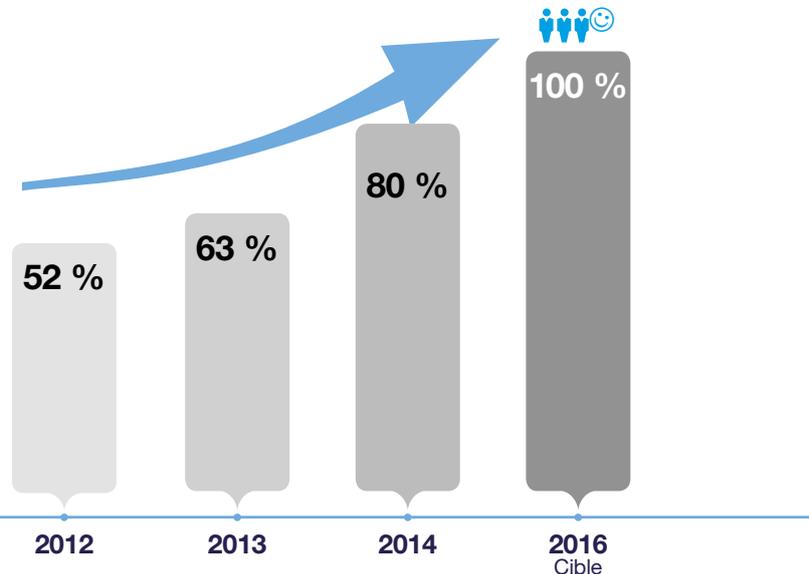
21 millions  
de véhicules

\*Forces de vente dédiées aux entreprises

# Les Hommes, atouts clés d'Edenred



% DE COLLABORATEURS  
TRAVAILLANT DANS UN  
ENVIRONNEMENT  
ENGAGÉ DANS UNE  
INITIATIVE « **BEST  
PLACE TO WORK** »



## UNE BELLE AVANCÉE DE L'AMBITION BEST PLACE TO WORK

Performance et bien-être caractérisent la mission d'Edenred vis-à-vis de ses clients comme de ses collaborateurs. Améliorer la qualité de vie au travail est donc un enjeu fort pour le Groupe. En 2014, cette ambition a connu une très belle progression : 84 % de nos collaborateurs évoluent désormais dans un environnement engagé en faveur de la qualité de vie au travail (vs. 63 % en 2013).

Cette avancée significative témoigne des efforts engagés par les pays du Groupe, depuis de nombreuses années. Autonomes sur la mise en œuvre, les pays sélectionnent l'organisme, international ou local, répondant au mieux à leur besoin pour conduire le baromètre d'évaluation du climat interne. Une fois l'enquête réalisée, l'analyse des résultats permet de construire des plans d'action, propres à chaque contexte.

En 2014, les actions ont par exemple porté sur des formations managériales à la conduite du changement, l'adaptation des espaces de travail ou encore la mise à disposition d'outils de partage digitaux.

## ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Le numérique transforme les solutions et les services d'Edenred, mais pas que ! Il s'invite aussi dans les processus internes de l'entreprise, et plus globalement dans la culture du Groupe.

Afin d'accompagner ces évolutions essentielles à la réussite du projet industriel, différentes initiatives ont été lancées ces derniers mois pour sensibiliser les collaborateurs aux nouveaux usages et modes de fonctionnement induits par le digital : mise à disposition d'application mobiles pour le networking des collaborateurs, sensibilisation à l'usage des médias sociaux, sessions de travail avec des incubateurs de start-ups, campagne de jeu sur twitter ou encore formations à la méthode « agile » de gestion de projet.

L'idée est ici d'expérimenter sur un format « test & learn » ces nouvelles manières de travailler et d'interagir, afin de mieux appréhender le sujet et d'innover dans tous les domaines du numérique.

+ de **6 000** collaborateurs **52 %** ont moins de **35 ans**

Répartition géographique : **38 %** Amérique latine, **29 %** Europe Hors France, **18 %** Reste du monde, **12 %** France et **3 %** Siège

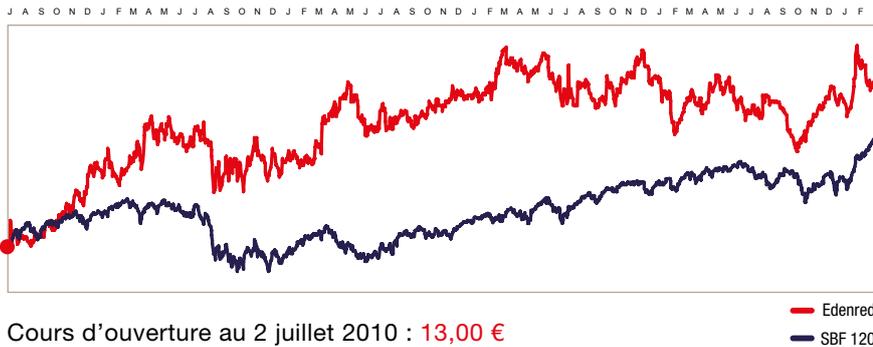
**84 %** des collaborateurs travaillent dans un environnement engagé en faveur de la qualité de vie au travail

**78 %** des collaborateurs ont effectué une formation en 2014

# Edenred en Actions

## ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE

De la 1<sup>ère</sup> cotation de juillet 2010 au 27 février 2015



Cours d'ouverture au 2 juillet 2010 : **13,00 €**  
Cours de clôture au 27 février 2015 : **24,38 €**  
Variation SBF 120 : + 57 % - Variation Edenred : + 88 %

## DIVIDENDE

Edenred propose un dividende de 0,84 euro par action sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'AG du 30 avril 2014.

50 % du dividende seront réglés en espèces. Pour les 50 % restants, les actionnaires pourront opter pour un paiement en espèces ou en actions avec une décote de 10 %.

Le calendrier de paiement est affiché sur edenred.com [cliquez ici](#)

## ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Pour la première fois, nous vous proposons le vote par internet.

Les informations pour votre participation à l'AG du 30 avril prochain sont accessibles sur la rubrique Finance d'edenred.com. Vous pourrez notamment consulter le premier Guide de l'Assemblée générale [en cliquant ici](#)

## VOTRE ESPACE ACTIONNAIRES

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

Vous y trouvez notamment le premier Guide de l'actionnaire et l'ensemble des rendez-vous annuels proposés : réunions en province, petits-déjeuners au siège et permanences.

**Assemblée générale 2015**  
Guide des modalités de participation

**Jeudi 30 avril 2015 à 10h00**  
Novotel Tour Eiffel  
61 quai de Grenelle - 75015 Paris

Edenred

## Fiche signalétique de l'action

Place de cotation :

Euronext Paris  
Compartiment A

Code ISIN : FR0010908533

Nombre d'actions :

229 864 521 à fin 2014

Principaux indices :

SBF120 et CAC Large 60,  
FTSE4Good, DJSI

## 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

**N° Vert 0 805 652 662**

Appel gratuit depuis un poste fixe

Touche 1 : cours de Bourse en direct

Touche 2 : actualité du Groupe et agenda

Touche 3 : service Titres au nominatif

Touche 4 : chargés des Relations actionnaires

## Agenda 2015

14 avril :

Chiffre d'affaires T1 2015

30 avril :

Assemblée générale

24 juillet :

T2 & Résultats semestriels

13 octobre :

Chiffre d'affaires T3 2015



Directeur de la publication : Loïc Jenouvrier. Rédaction : Départements Communication financière et RH/RSE du groupe Edenred,

Immeuble Columbus, 166-180 boulevard Gabriel Péri - 92245 Malakoff Cedex - France.

Conception et réalisation : GIP | COMMUNICATION - 6884 - Crédits photos : REA - Julien Faure.