

La Lettre aux actionnaires

Chers actionnaires,

La vie d'Edenred a été marquée cet automne par la présentation de notre plan stratégique à 3 ans, intitulé Fast Forward, qu'a dévoilé l'équipe de direction le 19 octobre dernier lors d'une journée investisseurs.



Ce plan a pour objectif d'accélérer la transformation d'Edenred au cours des trois prochaines années tout en posant les bases de nouvelles sources de croissance. Ce plan ambitieux s'appuie sur nos nombreux atouts et sur notre savoir-faire unique en matière de conception et de gestion de solutions à valeur ajoutée au sein d'écosystèmes transactionnels. Nous allons ainsi continuer à croître sur le marché des Avantages aux salariés, marché dont les fondamentaux restent solides et bien orientés. Nous chercherons en particulier à saisir toutes les opportunités offertes par la digitalisation accrue

de nos solutions afin de développer de nouveaux services et renforcer notre position de leader.

Nous allons également augmenter notre présence sur le marché de la Gestion des frais professionnels grâce notamment à l'acquisition d'Embratec au Brésil en 2016 et à la prise de contrôle d'UTA en 2017. Notre ambition est de devenir un leader mondial de ce marché structurellement porteur et encore relativement peu pénétré.

Nous allons enfin capitaliser sur notre expertise technologique pour nous développer sur le marché des Paiements inter-entreprises qui a vocation à devenir le troisième moteur de croissance du Groupe. De nouveaux écosystèmes prometteurs sont en effet en train d'émerger grâce aux besoins croissants de conformité liés aux transactions dématérialisées.

Vous l'aurez compris, la transformation digitale d'Edenred et sa capacité d'innovation ouvrent de formidables opportunités de croissance profitable et durable pour le Groupe.

Notre objectif est de maximiser la création de valeur pour toutes nos parties prenantes, au premier rang desquelles vous figurez. Cela se traduit par une politique d'allocation du capital équilibrée entre investissements et retour à nos actionnaires, conforme au profil de croissance d'Edenred.

Soyez assurés de ma détermination et de celle de l'ensemble des équipes d'Edenred pour mener à bien notre plan Fast Forward. Je vous remercie pour votre soutien et votre fidélité.

**ACCÉLÉRER LA
TRANSFORMATION
DU GROUPE TOUT EN
POSANT LES BASES DE
NOUVELLES SOURCES
DE PROFIT PÉRENNE**

NOUVEAU PLAN STRATÉGIQUE

→ PAGE 2

3 QUESTIONS au Directeur général Finances

→ PAGE 3

3 QUESTIONS au Directeur général Marketing et Stratégie

→ PAGE 4

RESPONSABILITÉ sociétale

→ PAGE 5

EDENRED en actions

→ PAGE 6

BERTRAND DUMAZY, |
Président-directeur général



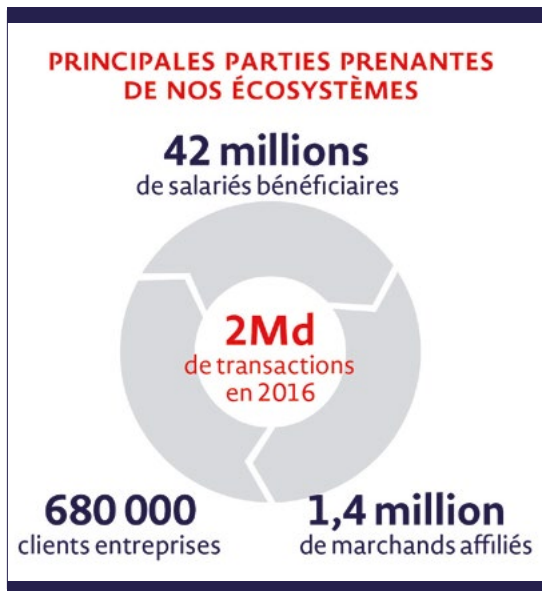


NOUVEAU PLAN STRATÉGIQUE à trois ans

Le plan stratégique d'Edenred, intitulé Fast Forward, a pour vocation d'accélérer la transformation du Groupe au cours des trois prochaines années tout en posant les bases de nouvelles sources de croissance profitable et durable.

Ce plan s'appuie sur le savoir-faire unique du Groupe dans la construction et la gestion de solutions à valeur ajoutée au sein d'écosystèmes transactionnels B2B. Initié il y a plus de 50 ans dans les Avantages aux salariés, ce savoir-faire a notamment été étendu depuis à la Gestion des frais professionnels.

Les fondamentaux de ces écosystèmes sont structurellement porteurs et l'ambition du Groupe est de continuer à exploiter le fort potentiel de croissance qu'ils recèlent.



Le plan Fast Forward se traduit par de nouveaux objectifs de croissance organique ambitieux pour les trois prochaines années :

- > Croissance organique annuelle du chiffre d'affaires opérationnel supérieure à 7 %,
- > Croissance organique annuelle du résultat d'exploitation courant opérationnel supérieure à 9 %,
- > Croissance organique annuelle de la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents supérieure à 10 %.

L'objectif d'Edenred est de maximiser la création de valeur pour ses actionnaires au travers d'une allocation équilibrée du capital entre investissements et retour aux actionnaires, conforme au profil de croissance du Groupe. Ceci se traduira par un ajustement de la politique de dividende qui consistera désormais à distribuer au moins 80 % du résultat net part du Groupe.

Accédez au communiqué complet en Information réglementée « permanente » en cliquant ici

UN LEADER MONDIAL

#1 mondial dans les services prépayés aux entreprises

30 % de part de marché

42 pays

DES MARQUES PUISSANTES



UNE CULTURE UNIQUE

6 300 salariés

49 % 51 %

45 nationalités

5 valeurs Edenred

Innovation | Performance | Partage
Simplicité | Esprit entrepreneurial

UNE ENTREPRISE DIGITALE

65 % de volume d'émission dématérialisé



3 QUESTIONS au Directeur général Finances

1

QUELLE EST L'ÉVOLUTION DE VOTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE

pour que vous proposiez deux nouveaux indicateurs annuels de performance ?

> **Patrick Bataillard** : Nous gérons deux activités principales, les Avantages aux salariés et la Gestion des frais professionnels, toutes deux moteurs de croissance profitable et pérenne.

La première présente la particularité de générer, sur le volume d'émission* de titres-restaurants par exemple, un chiffre d'affaires qui comprend principalement les commissions réglées par les entreprises clientes et les commerçants affiliés. En tant qu'activité « préchargée », elle produit un besoin en fonds de roulement (BFR) négatif que nous plaçons et qui génère ainsi un chiffre d'affaires financier*.

La seconde activité, matérialisée notamment par une offre de cartes carburant, fonde son chiffre d'affaires opérationnel sur différents types de commissions perçues auprès des clients et affiliés, appliquées sur un volume dont la nature diffère de celui des Avantages aux salariés.

Il nous apparaît ainsi que l'indicateur commun le plus pertinent pour mesurer le niveau d'activité de ces métiers est le chiffre d'affaires opérationnel.

Le second nouvel indicateur est en parfaite cohérence avec le premier puisqu'il s'agit du résultat d'exploitation opérationnel*, lequel mesure la génération de profit.

Par ailleurs, lors de la Journée investisseurs du 19 octobre dernier, nous avons présenté le nouveau plan stratégique du Groupe. A cette occasion, nous avons évoqué le paiement inter-entreprises, une activité émergente (voir p. 4), dont les deux nouveaux indicateurs servent également à qualifier la performance.

Aussi allons-nous dorénavant, au fil des communications financières, suivre notre performance selon de nouveaux objectifs de croissance organique annuels :

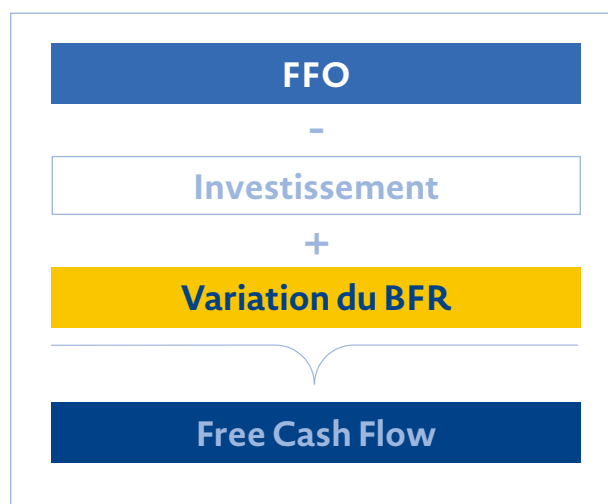
- Le chiffre d'affaires opérationnel > + 7 % ;
- Le résultat d'exploitation opérationnel > + 9 % ;
- La marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents > + 10 %.



2

POURQUOI EN REVANCHE AVOIR CONSERVÉ l'indicateur de la marge brute d'autofinancement ?

> **PB** : La particularité de toutes nos activités, est qu'elles génèrent d'importants flux de trésorerie. Et la marge brute d'autofinancement (dénommée Funds From Operations - FFO - par l'agence de notation S&P) est la source directe de cette trésorerie disponible.



3

QUELLES SONT LES RAISONS qui motivent la nouvelle politique financière ?

> **PB** : Nous avons décidé d'ajuster notre politique d'allocation du capital afin de maintenir un taux de distribution de dividende élevé, tout en nous donnant la latitude nécessaire pour être en mesure de saisir les opportunités d'investissements de croissance organique ou externe, c'est-à-dire par acquisitions, en ligne avec nos ambitions stratégiques. Aussi proposons-nous désormais une distribution d'un dividende au moins égal à 80 % du résultat net part du Groupe.

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

3 QUESTIONS

Au Directeur général Marketing et Stratégie

1

QUELLES SONT LES MISSIONS

que vous a confiées notre PDG Bertrand Dumazy ?

> **Elie du Pré de Saint Maur** : Dans le cadre de la mise en place du plan stratégique, j'ai été nommé au poste de Directeur général Marketing et Stratégie.

A ce titre j'ai mission de définir la stratégie marketing B2B et B2B2C⁽¹⁾ du Groupe. Cela implique particulièrement le renforcement de notre approche du segment des PME, la gestion de l'innovation et du portefeuille d'offres du Groupe, un travail sur la fidélisation de notre base clients, l'optimisation des modèles de tarification, la digitalisation de nos processus et la mise en place d'une démarche Big Data⁽²⁾.

Je suis également en charge de la nouvelle entité du Groupe dédiée au Paiement inter-entreprises.



Par ailleurs, la dématérialisation de nos solutions (pour exemple, le titre papier Ticket Restaurant[®] est proposé également sous forme de carte depuis 2 ans en France) permet le développement de services à valeur ajoutée tant pour les entreprises clientes et leurs salariés que pour les marchands affiliés, le développement de nouveaux modèles de tarification et une meilleure fidélisation des entreprises clientes. Grâce à notre position de leadership sur

l'innovation digitale par rapport à nos concurrents, plus de 80 % de notre volume d'émission sera digital d'ici à 2020. Enfin, la digitalisation de nos offres va aussi s'accompagner d'un effort de digitalisation de nos processus (prise de commande, facturation, etc) qui nous permettra de mieux satisfaire nos clients tout en contrôlant nos coûts.

2

QUELS DÉVELOPPEMENTS ENVISAGEZ-VOUS

pour la famille des Avantages aux salariés ?

> **EDPDSM** : Cette famille historique, avec notamment son produit phare, Ticket Restaurant[®], représente encore 83% de notre chiffre d'affaires opérationnel en 2015 et va continuer à croître ces prochaines années. Edenred opère 166 programmes d'Avantages aux salariés à travers le monde, qui permettent de servir chaque année 1 milliard de repas dans le monde chez 850 000 commerçants affiliés, restaurants et magasins d'alimentation.

C'est un marché de 40 milliards d'euros, dont la croissance reste dynamique et soutenue par de puissants fondamentaux démographiques et sociétaux. La croissance de + 7,5 % d'Edenred sur cette famille à fin Septembre 2016 en atteste. De nombreuses entreprises éligibles à ces programmes n'en sont pas encore équipées et constituent un réservoir de croissance pour le marché ces prochaines années, notamment dans le segment des PME, sur lequel nous allons particulièrement porter nos efforts sur les prochaines années.

3

QUELLE AMBITION PORTEZ-VOUS sur la nouvelle famille de solutions, le Paiement inter-entreprises ?

> **EDPDSM** : Nous détenons différents atouts stratégiques et technologiques qui peuvent être mobilisés dans de nouveaux écosystèmes transactionnels, comme celui des Paiements inter-entreprises, un marché encore peu exploité et en forte croissance.

Nous avons déjà conquis plusieurs clients dans les secteurs de l'hôtellerie et de l'E-commerce avec nos solutions de cartes de Paiement virtuelles, et nous avons récemment annoncé le 19 octobre dernier lors de la journée investisseurs une étape majeure dans notre développement du paiement inter-entreprises : nous avons remporté un important appel d'offres pour mettre en place et administrer un système mondial privatif de solutions de paiement dans le secteur du voyage. Le contrat, qui doit être signé début 2017, portera sur un volume de transactions annuel qui atteindra à terme plusieurs milliards de dollars, dans un écosystème impliquant plus de 10 000 entités réparties dans plus de 70 pays.

C'est la première marche vers notre ambition : nous imposer comme acteur majeur de l'écosystème des Paiements inter-entreprises, activité destinée à devenir le troisième moteur de croissance du Groupe après les Avantages aux salariés et la Gestion des frais professionnels.

(1) B2B et B2B2C : Business to Business et Business to Business to Client

(2) Big Data : base de données notamment clients

RESPONSABILITÉ sociétale

L'ENQUÊTE « IDEAL MEAL » SUR LES HABITUDES ALIMENTAIRES DES SALARIÉS

Edenred a publié les résultats de son enquête « What is your ideal meal ? » menée auprès de 2 500 collaborateurs dans 14 pays à travers le monde



Combien de temps prend un Brésilien pour déjeuner ? Et un Français ? Comment est perçue la pause-déjeuner en fonction des continents ? Où les salariés se restaurent-ils ? L'alimentation est-elle une question de santé ou de plaisir ?...



L'enquête Ideal meal répond à toutes ces questions.

Son objectif : mieux comprendre les spécificités culturelles qui affectent notre alimentation pour mieux adapter sa démarche de promotion d'une alimentation saine initiée il y a plus de 10 ans avec le programme Ideal meal. Une étude qui révèle la diversité de nos habitudes alimentaires.

LA PAUSE-DÉJEUNER, UN ÉLÉMENT CENTRAL DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Qu'est-ce qu'une pause déjeuner réussie ?

C'est majoritairement un souffle dans la journée de travail, et un moment qui dure. Et pour cause, si le temps de pause déjeuner varie d'un pays à l'autre, la majorité des personnes interrogées y consacre au moins 30 minutes, et jusqu'à plus de 45 minutes au Brésil et en France.



Dans le cas contraire, il s'agit souvent d'une raison culturelle : le déjeuner n'est simplement pas, comme au Royaume-Uni, le principal repas de la journée, avec par exemple 73 % des salariés qui y consacrent moins de 30 minutes

30 minutes en moyenne pour le déjeuner

DÉJEUNER EN 3 MOTS

Lorsque l'on interroge les collaborateurs Edenred sur leur repas idéal, trois grandes catégories se distinguent :



Pour en savoir davantage sur cette enquête, n'hésitez pas à [cliquer ici](#)

Qu'en pensent les diététiciens ?

Nous organisons une rencontre avec l'un d'entre eux au Siège d'Edenred le 6 décembre prochain en matinée⁽¹⁾. Inscrivez-vous par [mail](#). Dans la limite des places disponibles, vous recevrez une invitation.

⁽¹⁾ Agenda des rencontres : accès [en cliquant ici](#)



EDENRED

en actions



Sur 12 mois glissants

Cours de clôture au 30/10/2015 : **16,73 €**

Cours de clôture au 31/10/2016 : **21,11 €**

Variation SBF 120 : **- 6,7 %**

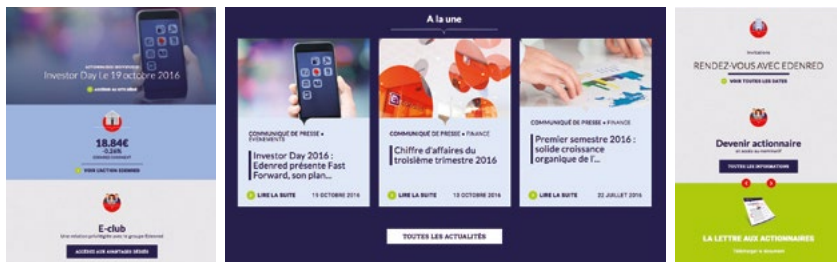
Variation Edenred : **+ 26,2 %**

RECONNAISSANCES

Edenred lauréat aux Grands Prix de la Transparence : Pour la troisième année consécutive, Edenred est récompensé pour la transparence de sa communication financière. Le Groupe s'est ainsi vu décerner lors de l'évènement, le Grand Prix du secteur Biens et Services industriels.

Le Groupe s'est en effet distingué sur l'ensemble des supports étudiés qui composent l'information réglementée, telle que définie par l'Autorité des marchés financiers : document de référence, rapport financier semestriel, site internet et brochure de convocation à l'Assemblée générale annuelle. **Pour accéder à l'Information réglementée, [cliquer ici](#)**

Edenred lauréat aux Prix de la relation Actionnaires et Investisseurs : Edenred reçoit le Prix du Club Actionnaires (Mid/Small caps), attribué notamment par Les Echos et Investir, un des prix récompensant les moyens de communication mis en œuvre pour les actionnaires. L'**E-Club** actionnaires individuels, présenté lors de l'Assemblée générale 2015, est accessible **[en cliquant ici](#)**



VOTRE ESPACE ACTIONNAIRES ADAPTÉ AUX SMARTPHONES ET TABLETTES

N'hésitez pas à consulter l'Espace actionnaires à partir d'edenred.com rubrique Investisseurs/actionnaires ou **[en cliquant directement ici](#)**

Vous y découvrirez la nouvelle architecture du site internet edenred.com adaptée au format de vos smartphones et tablettes.



Directeur de la publication : Patrick Bataillard. Rédactionnel : Communication financière et RSE - Immeuble Columbus - 166-180 boulevard Gabriel Péri - 92240 Malakoff Cedex - France.
Conception et réalisation : **GIP** | COMMUNICATION - 7548
Crédits photos : Christophe Lebedinsky, Véronique Marc.

Fiche signalétique de l'action

Place de cotation :
Euronext Paris
Compartment A

Code ISIN : FR0010908533

Nombre d'actions :
233 903 976 à fin octobre 2016

Principaux indices :
SBF120, 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

0 805 652 662 Service & appel gratuits

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

Dates clés 2017

23 février :
Résultats annuels 2016

13 avril :
Chiffre d'affaires T1 2017

4 mai :
Assemblée générale

21 juillet :
Résultats semestriels 2017

10 octobre :
Chiffre d'affaires T3 2017

Autres rdv actionnaires accessibles

[ici](#)