

○ Entretien avec Bertrand Dumazy

Président-directeur général d'Edenred

Les premiers mois de 2020 sont marqués par la crise liée à l'épidémie de coronavirus. Comment Edenred traverse-t-il cette situation ?

Bertrand Dumazy — À l'heure où je vous réponds, nous avons tous conscience de l'ampleur de cette crise sanitaire. Aucune entreprise, dans aucun pays, n'y est du reste immune. En premier lieu parce qu'elle touche ou risque de toucher les femmes et les hommes qui travaillent pour nous, ou leurs proches. Notre priorité absolue a donc été de nous protéger individuellement et collectivement. Je tiens ici à remercier chaleureusement les collaborateurs d'Edenred du monde entier

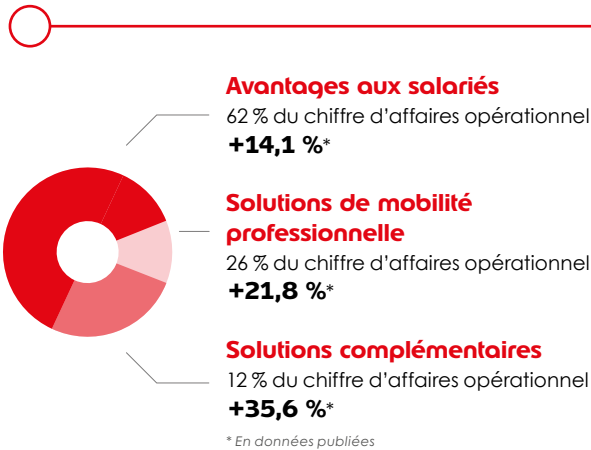
qui, dans l'adversité, témoignent une solidarité et un engagement sans faille envers leurs collègues et nos clients. C'est une grande fierté pour moi d'appartenir à cette famille.



Bien que nous soyons entrés dans un environnement économique particulièrement incertain, nous sommes également confiants dans la résilience d'Edenred et de nos solutions, qui répondent à des besoins fondamentaux du monde du travail, comme l'alimentation et la mobilité. Nous démontrons aujourd'hui que nous sommes un Groupe agile, sachant mettre en place les mesures nécessaires, de façon volontaire, pour réduire les conséquences d'une telle crise sur nos équipes, sur nos activités et sur la qualité du service que nous offrons à nos clients.

Enfin, je crois que cette situation nous a amenés à réfléchir collectivement à notre contribution, au-delà de notre périmètre habituel. Gérer cette crise, c'est aussi, et peut-être même avant tout, contribuer positivement



Forte croissance des trois lignes de métiers du Groupe en 2019





Fondée sur notre modèle vertueux de *Tech for Good*, notre ambition est d'accompagner au quotidien les acteurs du monde du travail.


à la résoudre, ou tout du moins en limiter l'impact sur les plus fragiles, partout où nous opérons. Comme en France, où nous avons participé à la donation de 20 000 titres-repas au Samu social ; ou au Royaume-Uni, où nous avons collaboré avec le gouvernement pour fournir aux familles, dont les enfants bénéficiaient de la gratuité des cantines scolaires, des bons d'achat qui leur permettent de continuer à bien s'alimenter malgré la fermeture des écoles. Nous avons aussi décidé de créer un fonds spécial, baptisé «More than ever», destiné à atténuer les conséquences de la crise pour nos collaborateurs les plus vulnérables. Il soutiendra aussi nos partenaires les restaurateurs, particulièrement impactés par les mesures de confinement au niveau mondial.

La performance d'Edenred en 2019 est également un gage de solidarité.

B. D. — Effectivement, l'année dernière a été marquée par des résultats records et une croissance à deux chiffres dans l'ensemble de nos géographies et de nos lignes de métiers. Au-delà des performances financières, nous avons surtout continué à déployer nos innovations dans les trois lignes de métiers du Groupe. Dans les Avantages aux salariés, le paiement mobile et le paiement app-to-app sont aujourd'hui disponibles dans respectivement dix-neuf et cinq pays. Notre «container app», qui sera demain l'application mobile unique rassemblant l'ensemble de nos solutions dans le monde entier, a en outre été déployée dans quatre pays. De plus, nous nous sommes renforcés dans le domaine des plateformes d'engagement des salariés avec des acquisitions dans trois pays européens.

Les Solutions de mobilité professionnelle ont vu quant à elles les effets positifs de l'extension de notre offre «*beyond fuel*» [au-delà du carburant], avec les services de télépéage, de maintenance ou de récupération de taxes pour les sociétés de transport, qui viennent résoudre de nombreux problèmes 

◆ et inefficiences tant pour les gestionnaires de flotte que pour les chauffeurs routiers.

Dans les Solutions complémentaires, enfin, l'intégration réussie de la fintech CSI nous donne une position prometteuse sur un marché nord-américain des services de paiement interentreprises au fort potentiel.

L'ensemble de ces développements et de ces innovations nous a permis, en 2019, d'enrichir notre modèle *Tech for Good*.

Qu'entendez-vous par *Tech for Good* ?

B. D. — Nos solutions ont un impact vertueux sur l'ensemble de notre écosystème, démultiplié par l'innovation digitale. Au-delà de l'amélioration du pouvoir d'achat des salariés, de l'efficacité des entreprises, de la génération de trafic pour nos commerçants partenaires et de la formalisation de l'économie et l'emploi local, nos solutions suscitent en effet des comportements plus durables au quotidien. Songez que chaque année, grâce à Edenred, plus de 1,5 milliard de repas servis dans le monde seront potentiellement plus équilibrés. Nos solutions liées aux trajets domicile-travail, comme Commuter Benefits aux États-Unis, favorisent quant à elles l'usage par les salariés de modes de déplacement plus écologiques. En Belgique, depuis plus de dix ans, Ticket EcoCheque soutient la consommation de biens et services durables. Chiffre éloquent : chaque euro dépensé via cette solution réduit de 1 kg les émissions de CO₂.

En 2019, vous avez lancé Next Frontier, votre nouveau plan stratégique pour la période 2019-2022. Quelles en sont les ambitions ?

B. D. — Après le plan Fast Forward (2016-2018), Next Frontier repose avant tout sur la réaffirmation de notre mission : accompagner les acteurs du monde du travail dans leurs besoins fondamentaux – l'alimentation, la mobilité, la motivation et les paiements – quatre domaines complémentaires dans lesquels nos solutions apportent plus de simplicité, de sécurité et d'efficacité. Pour servir cette mission, nous disposons aujourd'hui d'une plateforme technologique performante, qui connecte plus de



Le contexte difficile de 2020 démontre que nos collaborateurs ont plus que jamais à cœur de prendre soin de tous, y compris des plus fragiles.



50 millions de salariés à deux millions de commerçants, via plus de 850 000 entreprises. L'architecture ouverte de notre plateforme permet d'intégrer simplement de nouveaux clients et de déployer rapidement nos solutions. Elle facilite également l'interface avec nos partenaires technologiques, comme les plateformes de paiement mobile ou d'e-commerce. Tout cela contribue à l'enrichissement permanent de l'expérience de nos utilisateurs, qu'ils se trouvent en boutique, en ligne ou sur leur smartphone. Concrètement, le plan Next Frontier est déployé autour de trois axes : premièrement, le changement d'échelle (Scale), en ciblant de nouveaux clients sur l'ensemble de nos marchés sous-pénétrés, en poursuivant notre recherche d'excellence opérationnelle et nos opérations de croissance externe ciblées. L'Innovation, ensuite, sur le plan technologique et dans le développement de nouvelles activités. La Transformation, enfin, pour renforcer l'engagement et la diversité de nos équipes et la passion pour nos clients, en nous appuyant sur notre démarche de responsabilité sociétale et environnementale baptisée «Ideal».

Next Frontier (2019-2022) : les objectifs annuels moyen terme



> +8 %

Croissance organique
du chiffre d'affaires opérationnel

> +10 %

Croissance organique
de l'EBITDA

> +65 %

Taux de conversion*
Free cash-flow / EBITDA

* À réglementations et méthodologies constantes

NB : en raison de l'environnement incertain lié à l'épidémie de Covid-19, le Groupe a suspendu ses objectifs pour l'année 2020 jusqu'à ce qu'il dispose d'une meilleure visibilité sur les impacts financiers de l'épidémie.

Cette démarche «Ideal» est au cœur de votre modèle d'affaires.

B. D. — Tout à fait, et je voudrais citer deux preuves concrètes de cet engagement. La première, c'est que certains de nos objectifs 2022 sont déjà atteints, voire dépassés : nos émissions de CO₂ ont ainsi diminué de 30 % depuis 2013, en ligne avec l'objectif fixé par la COP21. La seconde, c'est qu'en 2020, notre Groupe a décidé pour la toute première fois d'indexer les conditions de l'un de ses instruments de financement à des critères de performance sociale et environnementale.

Qu'est-ce qui anime vos équipes au quotidien ?

B. D. — Je sais que nos 10 000 collaborateurs partagent au moins deux motivations communes. D'abord, le goût de se réinventer qui nous offre toujours un temps d'avance sur les évolutions du monde du travail. Ensuite, leur capacité à s'engager, pour nos clients comme pour les communautés locales, à travers nos 46 pays. Leur solidarité s'est exprimée en 2019 avec des initiatives telles que le concours Edenred Heroes, où nous invitons nos collaborateurs à se faire les ambassadeurs des causes qu'ils soutiennent à titre personnel ; IdealDay, notre journée mondiale d'action solidaire au profit des communautés locales ; ou encore Edenraid, un challenge sportif où les performances de nos collaborateurs sont converties en donation à une ONG. Le contexte difficile de 2020 démontre lui aussi que nos collaborateurs ont plus que jamais à cœur de prendre soin de tous, y compris des plus fragiles.

En 2020, Edenred célébrera son dixième anniversaire. Comment imaginez-vous le Groupe dans dix ans ?

B. D. — Notre Groupe a vécu une décennie d'évolution rapide qui ne peut que présager le meilleur pour les dix prochaines années. Toutefois, qui peut prédire quels défis nous attendent au-delà de notre Next Frontier ? J'ai néanmoins une certitude pour 2030 : grâce au talent de nos équipes, nous aurons contribué à faire du monde du travail un monde meilleur pour chacun. ☒