

Investor Day

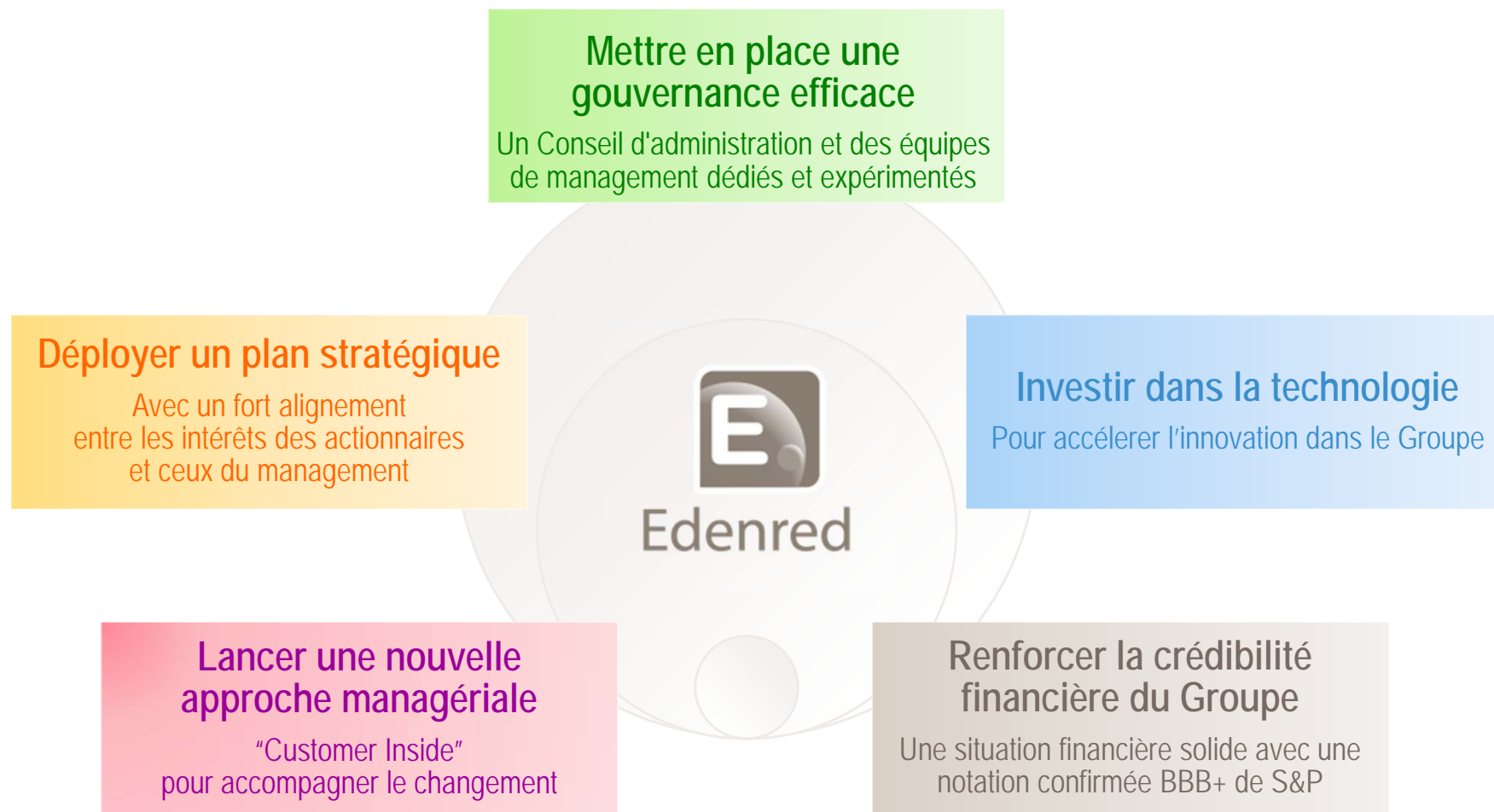
Executive Summary – Jacques Stern



12 novembre 2013, New York



Edenred, une création et une entrée en bourse réussies



Des fondations solides après trois ans d'autonomie

Un bilan positif en termes de résultats financiers...

	Objectif ¹ normatif	2010	2011	2012	Moyenne sur 3 ans
Croissance organique du volume d'émission	6-14%	10,0%	9,7%	10,1%	9,9%
Taux de transformation opérationnel²	40-50%	49%	47%	50%	49%
Croissance organique de la marge brute d'autofinancement³ (FFO)	>10%	15,1%	20,8%	12,8%	16,2%

Objectifs financiers atteints au cours des 3 dernières années

- (1) Objectif de croissance organique normative. La croissance normative est l'objectif que le Groupe considère atteignable dans un contexte où l'emploi salarié ne se dégrade pas.
- (2) Le taux de transformation opérationnel est le ratio entre la variation en données comparables du résultat courant opérationnel et la variation en données comparables du chiffre d'affaires opérationnel.
- (3) Avant éléments non récurrents.



... et de réalisations stratégiques

4 priorités stratégiques




Réalisations clés

 **51%** du volume d'émission dématérialisé à fin 2012

 **3** nouveaux pays ouverts

 **28** nouvelles solutions lancées

 **2,2** Mds EUR de volume d'émission issu de nouveaux contrats

Atteinte des objectifs stratégiques de l'étape « Conquérir 2012 »

Où en sommes-nous aujourd'hui...

2012



30%

de parts de marché mondial dans les Avantages aux salariés



610k

clients (entreprises et institutions publiques)



40

pays dont + 60% du VE¹ dans les pays émergents



38m

bénéficiaires dans nos 4 familles de solutions



6 000

collaborateurs dont 30% de commerciaux



1,3m

affiliés (restaurants, stations-service,...)



Edenred, leader mondial des Avantages aux salariés et acteur majeur dans les services prépayés BtoB
(Gestion des frais professionnels, Motivation et Récompenses, Programmes sociaux publics)



(1) Volume d'émission (VE) : Le volume d'émission est constitué du montant total des valeurs faciales des services prépayés émis par Edenred auprès de ses entreprises ou collectivités clientes.

... et notre ambition pour demain

2012



2016



Notre objectif : générer une croissance forte et durable



(1) Nos parties prenantes : affiliés, bénéficiaires, clients.

Notre vision stratégique

Notre objectif
Générer une
croissance forte
et durable

Contribution
à court terme



Contribution
à long terme

Exploiter le potentiel de croissance sur les marchés existants des Avantages aux salariés

- ▶ Augmenter les taux de pénétration et la valeur faciale

Développer de nouvelles opportunités de croissance à partir de nos savoir-faire actuels

- ▶ Lancement de nouvelles solutions et ouverture de nouveaux pays dans :
 - les Avantages aux salariés
 - la Gestion des frais professionnels

Explorer de nouveaux territoires de croissance pour préparer l'avenir

- ▶ D'une entreprise qui gère des transactions à une entreprise centrée sur l'information qui propose des solutions

Deux leviers : le numérique et les plateformes de services

Une vision stratégique permettant de concilier la génération des résultats à court terme et à long terme

Comment parvenir à notre objectif

Notre objectif
Générer une
croissance forte
et durable

leviers

● Nouveaux modes

 Enrichir nos programmes d'Avantages aux salariés avec des services additionnels

NEW

 Passage au numérique

● Nouvelles géographies

 Ouverture de nouveaux pays

● Nouvelles solutions

 Développement de solutions pour les affiliés et bénéficiaires

NEW

 Accélération du déploiement des solutions de Gestion des frais professionnels

NEW

 Création et déploiement de nouvelles solutions¹

● Nouveaux clients

 Croissance sur les marchés existants

Invent
2016

Conqu
2012

Réussi
2010

vecteurs de croissance

3 nouveaux axes stratégiques pour atteindre notre objectif,
dans le cadre de l'étape « Inventer 2016 »



¹ Essentiellement dans les familles des Avantages aux salariés et Motivation & Récompenses.

Les trois nouveaux axes stratégiques



Notre objectif
Générer une
croissance forte
et durable

Avantages attendus au
niveau du Groupe :

• Nouvelles solutions

 Accélération du déploiement des solutions de
Gestion des frais professionnels 

Capitaliser sur notre expertise sur le segment de Gestion de flottes de véhicules en Amérique latine et déployer nos solutions dans d'autres pays et sur d'autres segments

 Développement de solutions pour nos affiliés et
bénéficiaires 

Capitaliser sur nos relations actuelles avec les affiliés et bénéficiaires (A&B) et leur offrir de nouvelles solutions (promotions et programmes de fidélité pour les affiliés, réductions et économies pour les bénéficiaires)

Augmentation du
volume et nouvelles
sources de revenus

• Nouveaux modes

 Enrichir nos programmes d'Avantages aux salariés
avec des services additionnels 

Grâce au numérique, créer des plateformes de services qui simplifient les procédures ressources humaines des clients

Amélioration de la
rentabilité par
transaction

La Gestion des frais professionnels contribuera à la croissance à court terme, tandis que les solutions aux A&B et les plateformes de services seront des leviers à long terme

De nouveaux objectifs...

Notre objectif
Générer une
croissance forte
et durable

LEVIERS VOLUME

Nouvelles géographies



0-1%

Nouvelles solutions



2-4%

Nouveaux clients



3-5%



LEVIER PRIX

Valeur faciale



3-4%

Objectif de volume d'émission¹ relevé
entre +8% et +14%
de croissance organique par an

NEW

Taux de transformation opérationnel
> 50%
à partir de 2014

Objectif du FFO² confirmé
> +10%
de croissance organique par an

**Objectif de croissance organique du volume d'émission relevé
entre 8% et 14%, contre 6% à 14% précédemment**



(1) Objectif de croissance organique normative. La croissance normative est l'objectif que le Groupe considère atteignable dans un contexte où l'emploi salarié ne se dégrade pas.
(2) FFO : Marge Brute d'Autofinancement.

... pour générer une croissance durable

Notre objectif
Générer une
croissance forte
et durable

D'ici 2016

Diversification
géographique

+3

nouveaux
pays

Diversification
des solutions

>20%

du volume d'émission
issu de la Gestion des
frais professionnels

Diversification
des sources de
revenus

10

pays offrant des
solutions aux
A&B

Augmentation de
la différenciation

15

pays proposant
une plateforme
d'Avantages aux
salariés

Accélération de la
dématérialisation

≥75%

de volume
d'émission
digitalisé

NEW

Objectif 2016 :

Assurer la pérennité et
la diversification de
notre business model

Objectif de diversification de nos sources de profit