



# Plus que jamais ●

Rapport intégré  
2020 → 2021





## Plus que jamais

### Rapport intégré 2020 → 2021

Créer de la valeur profitable et durable et la partager : plus que jamais, tel a été le credo d'Edenred au cours d'une année 2020 qui a éprouvé son écosystème. **Plus agile** dans son environnement, **plus proche** de ses parties prenantes et **plus fort** grâce à de solides fondamentaux, le Groupe a su démontrer jour après jour sa résilience, son engagement responsable auprès des acteurs du monde du travail et sa capacité à accompagner le rebond de l'économie.

# Sommaire

• Entretien avec Bertrand Dumazy	4
• Notre Raison d'être	6
• Le groupe Edenred	7
• Une présence solide dans 46 pays	8
• Chiffres-clés 2020	9

## Plus agile 10

• Une stratégie et des engagements confortés	11
• Un modèle de création de valeur profitable, durable et responsable	14
• Ouvrir la voie d'un monde post-Covid	18
• Connaître les enjeux et les risques pour mieux les maîtriser	23

## Plus proche 26

• Alimentation	27
• Mobilité	31
• Motivation	35
• Paiements	39

## Plus fort 43

• L'humain avant tout	44
• « Tech for good » : la technologie comme moteur de progrès	47
• Une gouvernance plus engagée que jamais	51
• Une performance financière résiliente et robuste	57

# Entretien avec Bertrand Dumazy

Président-directeur général  
du groupe Edenred



**Nous avons beaucoup utilisé l'expression « Plus que jamais » en 2020. Pourriez-vous nous en dire plus sur sa signification pour Edenred ?**

Comme vous le savez, Edenred accompagne au quotidien les acteurs du monde du travail. Et je suis convaincu qu'en 2020, plus que jamais, nous les avons accompagnés. L'ensemble de nos parties prenantes ont traversé la crise liée à l'épidémie de Covid-19 et, plus que jamais, nous avons démontré notre capacité à être à leurs côtés jour après jour.

**Plus concrètement, comment décririez-vous la réaction d'Edenred face à la crise ?**

Nous avons décidé de nous concentrer sur une approche autour de « 5 C ». Le premier « C » consiste à prendre soin des 10 000 collaborateurs qui constituent notre communauté et, comme nous, traversent la crise. La première des priorités était de nous assurer qu'ils soient en sécurité.

La deuxième vise à prendre soin de nos clients, car ils méritent notre soutien en ce temps de crise. C'est ce que nous avons fait grâce à nos 10 000 collaborateurs.

Le troisième « C », la troisième priorité, correspond aux coûts. Lorsque l'on traverse une crise, il est nécessaire d'ajuster sa structure de coûts – ce que nous avons fait collectivement.

Le quatrième « C » consiste à porter attention au cash, car le cash d'aujourd'hui permettra les investissements de demain.

Enfin, le dernier « C » est le souci constant pour la conformité. La conformité renforce Edenred et, en toutes circonstances, nous devons persévérer dans notre engagement en la matière et la rendre concrète.

**Diriez-vous que 2020 a été synonyme à la fois d'action et de réflexion ?**

C'est exact. L'année 2020 a été marquée par l'action, car il a fallu prendre des décisions face à l'ampleur de la crise sanitaire, mais elle nous a aussi laissé le temps de réfléchir et de songer à l'avenir de notre Groupe.

C'est ce que nous avons fait, en réfléchissant à notre Raison d'être, qui constitue en quelque sorte notre étoile polaire.

**Et quelle est donc cette étoile polaire ?**

J'ai le grand plaisir de dévoiler notre Raison d'être : « Enrich connections. For good. »



**Le lien semble naturel avec le mouvement mondial « Tech for Good ». Diriez-vous que la technologie d’Edenred est aussi une force positive ?**

Parfaitement, parce que notre capacité à créer ces connexions naît de notre technologie. Nous sommes une fintech dans le sens où nous intégrons dans notre plateforme des technologies financières qui servent à créer des connexions entre les utilisateurs et les commerçants.

Il ne s’agit pas ici de connexions simples, mais de connexions enrichies, c’est-à-dire qu’elles sont durables et génératrices de richesses pour chacun et chacune.

**Les engagements en matière de responsabilité sociétale et environnementale restent-ils une priorité pour Edenred ?**

Sans le moindre doute. Nous avons d’ailleurs agi à deux niveaux en 2020.

Tout d’abord, nous avons accéléré la mise en œuvre de notre politique « Ideal » qui s’articule autour des axes People, Planet et Progress.

Sur le volet « People », nous avons accompli de réels progrès en 2020, comme par exemple concernant la diversité au sein du management. Nous avons également progressé dans le volet « Planet », avec la réduction significative de nos émissions de gaz à effet de serre en 2020.



En outre, nous avons décidé de créer le plan de soutien « More than Ever ». Doté de 15 millions d’euros, il est destiné à protéger les personnes les plus vulnérables parmi nos parties prenantes. La RSE est donc au cœur de la stratégie d’Edenred, que ce soit dans le cadre de la politique « Ideal » ou du plan « More than Ever ».

**Quelles sont les perspectives pour 2021 ? Qu’envisagez-vous pour cette année ?**

Les perspectives pour 2021 sont celles d’une croissance profitable et durable. Nous sommes de retour.

Tout d’abord, nous vivons dans un monde plus connecté et plus digitalisé, ce qui constitue un avantage pour Edenred en tant que leader digital du secteur.

Ensuite, nous vivons dans un monde où le télétravail se généralise, et les solutions que nous développons dans les segments « Alimentation » ou « Mobilité » sont parfaitement adaptées à cette évolution.

Par ailleurs, nous vivons dans un monde en quête de comportements responsables. Et, une fois encore, il suffit de regarder notre offre de solutions. À tout moment, elles contribuent à un monde plus responsable et respectueux de l’environnement.

Enfin, le besoin de paiements dématérialisés est sans cesse croissant, et nous sommes l’un des leaders mondiaux des paiements digitaux. Au-delà de ces quatre grandes tendances, je suis persuadé qu’une autre opportunité peut sensiblement contribuer à la croissance d’Edenred dans les années à venir : nos paiements de leader dans les solutions de paiement à usages spécifiques.

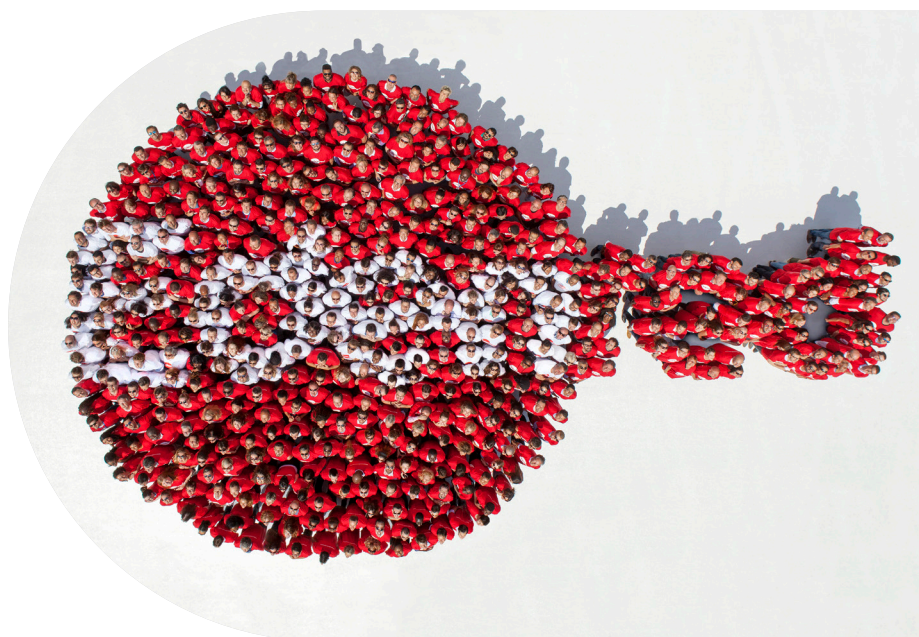
Ces solutions peuvent être particulièrement utiles aux gouvernements et administrations publiques du monde entier pour retrouver le chemin de la croissance.

Grâce à la conjonction tous ces facteurs, je suis aujourd’hui plein d’enthousiasme, d’optimisme et d’ambition quant à l’avenir d’Edenred.



# Notre Raison d'être

Enrich connections.  
For good.



## Tout a commencé avec un morceau de papier. Un ticket.

Notre première idée pour connecter des restaurateurs et des salariés.

Nous, Edenreders, n'avons jamais cessé de faire grandir les connexions. Près de nos racines comme au-delà des frontières.

Commerçants, utilisateurs, employeurs, pouvoirs publics : nous tissons de nouvelles connexions chaque jour et veillons à ce qu'elles durent. À ce qu'elles comptent. Nous créons la confiance qui met de l'extra dans l'ordinaire : la joie de recevoir un cadeau, une journée de travail sereine, plus de liberté de mouvement, de nouveaux clients qui poussent la porte du restaurant.

Chez Edenred, nous croyons au pouvoir sans limite des connexions. Elles stimulent les entreprises et soutiennent l'inclusion. Nous donnons vie à des écosystèmes locaux qui créent des richesses, comme du bien-être. Pour la Société. Pour notre environnement. Les liens ont le don de changer les vies. Avec nous, ils ont aussi un devoir : soutenir le progrès.

Améliorer la nutrition et la mobilité, simplifier le quotidien et les paiements : pour tous les acteurs du monde du travail, nous irons toujours plus loin. Nous inventerons le chemin.

La technologie nous donne un nouveau visage mais ne change pas nos valeurs. Nous resterons un passeport pour des aventures partagées. Pour les Hommes et pour la planète, nous faisons grandir les liens qui font le bien.

Pour de bon. C'est notre raison d'être.

**Enrich connections. For good.**



## Le groupe Edenred

Edenred est la plateforme digitale de services et de paiements qui accompagne au quotidien les acteurs du monde du travail. Elle connecte, dans 46 pays, plus de **50 millions d'utilisateurs** à **2 millions de commerçants partenaires** au travers de plus de **850 000 entreprises clientes**.

Edenred propose des solutions de paiement à usages spécifiques dédiées à **l'alimentation** (comme les titres restaurant), à la **mobilité** (comme les solutions multi-énergies, de maintenance, péage, parking et mobilité), à la **motivation** (comme les cartes cadeaux, plateformes d'engagement des collaborateurs), et aux **paiements professionnels** (comme les cartes virtuelles).

Ces solutions améliorent le bien-être et le pouvoir d'achat des utilisateurs, renforcent l'attractivité et l'efficacité des entreprises, et vitalisent l'emploi et l'économie locale. Elles favorisent également l'accès à une nourriture plus saine, à des produits plus respectueux de l'environnement et à une mobilité plus douce.

Les **10 000 collaborateurs** d'Edenred s'engagent au quotidien pour faire du monde du travail un monde connecté plus simple, plus sûr et plus efficace.

# Une présence solide dans 46 pays

Répartition du chiffre d'affaires opérationnel 2020 ↴

Europe 63 %

Amérique latine 29 %

Reste du monde 8 %



# Chiffres-clés 2020



**>50 M**  
d'utilisateurs



**2 M**  
de commerçants  
partenaires



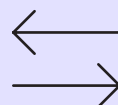
**>850 000**  
entreprises clientes



Près de  
**30 Mds€**  
de volume d'affaires



**86 %**  
de volume d'affaires  
digital



**>2,5 Mds**  
de transactions



**+32 %**  
de paiements  
mobiles



**46**  
pays



Près de  
**10 000**  
collaborateurs



**>60**  
nationalités



# agile Plus agile — Plus

Architecte des flux de paiements qui relie quotidiennement les acteurs du monde du travail, Edenred a su se montrer **plus agile** que jamais alors qu'entreprises, commerçants, utilisateurs et pouvoirs publics subissaient les effets de la crise sanitaire. Conscient des mutations de son environnement, ainsi que des opportunités et des risques qu'il présente, Edenred a réaffirmé sa stratégie et ses engagements, démontrant la pertinence de son modèle d'affaires en 2020.





# Une stratégie et des engagements confortés

Le plan stratégique 2019-2022 « Next Frontier » vise à générer pour Edenred une croissance profitable et durable, pleinement partagée avec ses parties prenantes. Malgré la crise liée à la pandémie de Covid-19, les fondamentaux d'Edenred restent inchangés et cette stratégie a prouvé son efficacité – en 2020 plus que jamais.

Grâce à sa plateforme digitale de paiements à usages spécifiques, Edenred propose plus de 250 programmes destinés à enrichir les connexions et l'expérience des utilisateurs, des entreprises clientes et des commerçants partenaires dans les domaines de l'alimentation au travail (**Eat**), de la mobilité professionnelle (**Move**), du bien-être et de la motivation (**Care**), ou du paiement aux entreprises (**Pay**). Autant de besoins essentiels dont la crise sanitaire a accentué le caractère fondamental dans un monde en mutation accélérée.

Capitalisant sur les spécificités uniques de sa plateforme digitale (lire aussi p. 47), Edenred articule son plan stratégique « Next Frontier » autour de plusieurs leviers de croissance profitable et durable :

- **Scale**, en poursuivant ses efforts en matière d'excellence commerciale, en profitant des opportunités offertes par des marchés sous-pénétrés, en déployant ses solutions sur de nouveaux territoires et en menant une politique d'acquisitions ciblées.
- **Innovation**, en proposant une expérience mobile nouvelle génération aux utilisateurs à travers un portefeuille virtuel (e-wallet) réunissant tous les services Edenred, en développant de nouveaux services et en intégrant des technologies de pointe.
- **Transformation**, en intensifiant ses efforts en matière de responsabilité sociétale et environnementale via le programme Ideal, en faisant vivre chez tous les collaborateurs la passion du client et en renforçant l'engagement des équipes et en favorisant leur diversité.

## Un socle d'engagements sociétaux et environnementaux forts

Intégrée à son plan stratégique, « **Ideal** », la politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale d'Edenred répond à 12 des 17 objectifs de développement durable de l'ONU. Les dix engagements d'« **Ideal** » sont mesurés par une série d'indicateurs de performance – certains d'entre eux étant même utilisés depuis 2020 pour indexer les conditions financières d'un des instruments de financement d'Edenred. La politique « **Ideal** » s'articule autour des trois axes suivants.

### People

Edenred vise à offrir une meilleure qualité de vie à l'ensemble de ses parties prenantes, parmi lesquelles plus de 50 millions d'utilisateurs et quelque 10 000 collaborateurs.

#### Objectifs à moyen et long termes

2022	2030
80 % de collaborateurs formés chaque année et 100 % de collaborateurs ayant suivi au moins une formation RSE d'ici 2025	85 % de collaborateurs formés chaque année et 100 % de collaborateurs ayant suivi au moins une formation RSE
25 % de femmes à des fonctions exécutives	40 % de femmes à des fonctions exécutives
1 000 jours de volontariat	5 000 jours de volontariat

## Planet

Edenred participe à la protection de l'environnement, notamment en réduisant son empreinte carbone et celles de ses solutions, ses consommations de ressources et ses déchets.

### Objectifs à moyen et long termes

2022	2030
-26 % d'émissions de gaz à effet de serre par rapport à 2013	-52 % d'émissions de gaz à effet de serre par rapport à 2013
20 services écoresponsables proposés	1 service écoresponsable par pays
35 % de solutions éco-conçues ou recyclées et <b>zéro</b> papier (net) dès 2021	70 % de solutions éco-conçues ou recyclées et <b>zéro</b> papier (net) dès 2021

## Progress

Edenred développe ses activités de manière éthique sur l'ensemble de la chaîne de valeur, tout en protégeant les données de toutes ses parties prenantes.

### Objectifs à moyen et long termes

2022	2030
50 % de commerçants et utilisateurs sensibilisés à l'alimentation équilibrée et au gaspillage alimentaire	85 % de commerçants et utilisateurs sensibilisés à l'alimentation équilibrée et au gaspillage alimentaire
100 % d'approbation de la charte éthique par les collaborateurs	Intégration du répertoire des <b>World's Most Ethical Companies</b>
100 % des collaborateurs sensibilisés à la protection des données personnelles	Mise en place de règles internes contraignantes et <b>certification des processus</b>
50 % des filiales certifiées pour le suivi de la qualité	85 % des filiales certifiées pour le suivi de la qualité

# Un modèle de création de valeur profitable, durable et responsable

Dans 46 pays, Edenred propose aux acteurs du monde du travail des solutions qui rendent leurs interactions plus fluides, plus sûres et plus performantes au quotidien. En 2020, le modèle de création de valeur du Groupe a plus que jamais démontré sa pertinence en accompagnant les acteurs de son écosystème sur la voie d'un monde post-Covid.

• Chiffres 2020

## Des ressources solides et variées

Notre capital ↴

### Humain

Près de 10 000 collaborateurs animés par des valeurs fortes :

- Passion du client
- Respect
- Imagination
- Simplicité
- Esprit entrepreneurial

### Commercial

- Un vaste réseau connectant >50 millions d'utilisateurs à 2 millions de commerçants partenaires au travers de >850 000 entreprises clientes, dans 46 pays
- Un large portefeuille de marques déclinées en >250 programmes diversifiés

### Financier

- Une croissance profitable et durable, avec une marge d'EBITDA proche de 40 %
- Un modèle générateur de trésorerie sur des marchés peu pénétrés et en expansion
- Une situation financière solide : ratio d'endettement net stable à 1,9x l'EBITDA

### Technologique

Une plateforme digitale d'intermédiation et de paiement garantissant l'autorisation, la gestion, la traçabilité et la sécurité des flux de paiement

- Un volume d'affaire à 86% digital
- >100 partenariats dans 16 pays avec des plateformes de vente en ligne
- +32 % de transactions mobiles

### Environnemental

Des activités qui ne conduisent ni à une pollution des sols et de l'eau, ni à une pollution significative de l'air. Une utilisation raisonnée des ressources

- Énergie : 1,6 MWh / employé
- Gaz à effet de serre : 7 432 t eqCO<sub>2</sub> émis
- Papier : 941 t
- Plastique : 93 t

### Sociétal

- Des actions guidées par l'éthique dans les 46 pays où opère le Groupe
- Des solutions de paiements à usages spécifiques, complémentaires à l'action des pouvoirs publics
- Une contribution directe au renforcement du pouvoir d'achat des citoyens

## Un positionnement en résonance avec les grandes tendances du monde



Un monde où la formalisation de l'économie est source de progrès



Un monde en demande d'un pouvoir d'achat plus équitable



Un monde aux besoins accrus en matière de paiements digitaux



Un monde plus connecté, mobile et sans contact



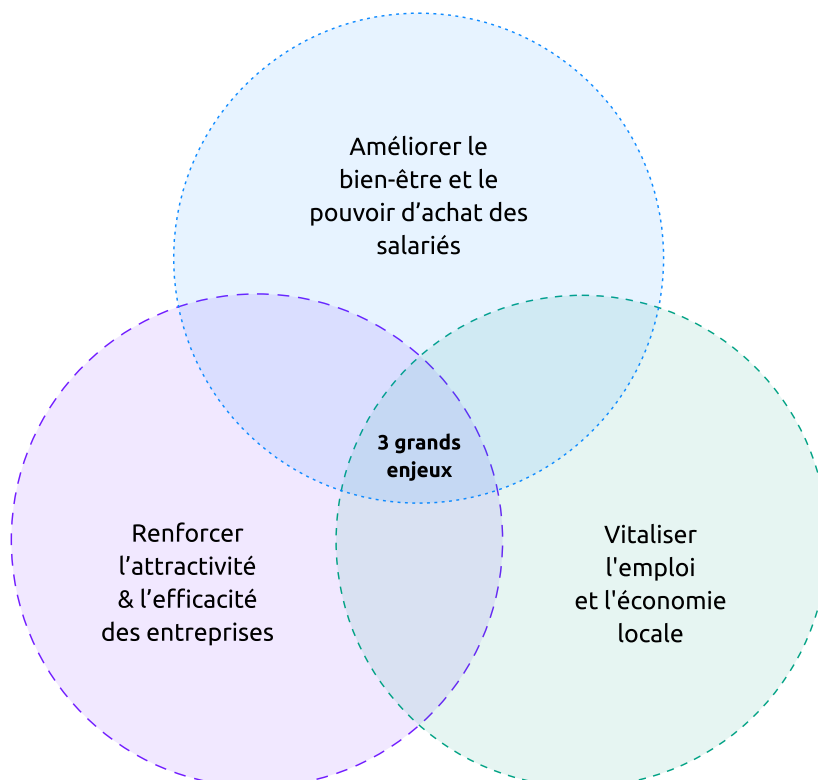
Un monde où les modes de travail évoluent



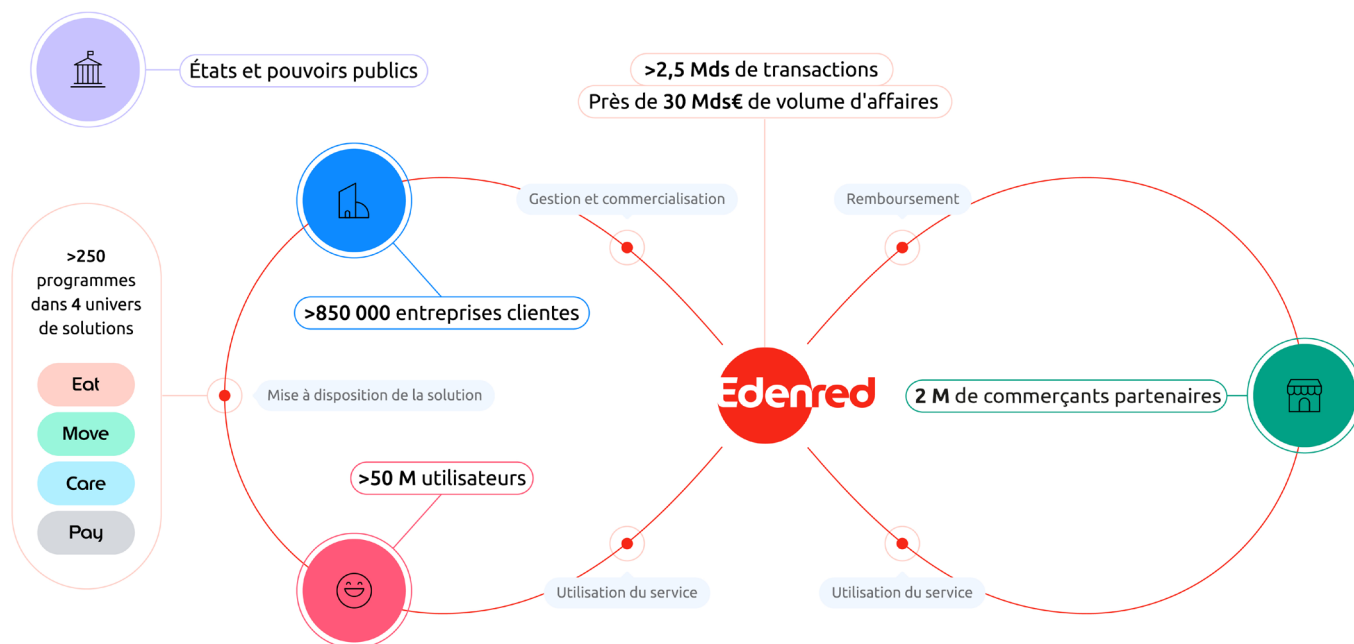
Un monde qui recherche des comportements plus responsables

Une mission ↴

**Accompagner au quotidien les acteurs du monde du travail**



# Une plateforme au cœur d'un écosystème vertueux



## Des impacts positifs pour l'ensemble des parties prenantes et la planète

### Des mécanismes de relance économique plus efficaces

- Près de 30 milliards d'euros de chiffre d'affaires apportés aux commerçants
- 83 % des utilisateurs estiment que Ticket Restaurant sécurise leur budget alimentaire (Source : enquête FOOD 2020)

### Des actions solidaires de proximité

- Plan de solidarité « More than Ever » (jusqu'à 15 millions d'euros) à destination des parties prenantes les plus fragiles : >60 initiatives soutenues dans 25 pays
- 47 000 titres offerts en France et au Brésil
- >3 millions d'euros de dons directs, indirects et en nature

### Des collaborateurs Edenred engagés dans un environnement inclusif

- 748 jours de volontariat et 182 associations soutenues
- 51 % des collaborateurs sont des femmes
- En moyenne, sur les 5 dernières années, 83 % des collaborateurs ont suivi au moins une formation dans l'année



**Création et protection de l'emploi dans les territoires**

- >1,5 milliard de repas réglés
- En France, 1 emploi généré pour 23 utilisateurs de titres-restaurant

**Une valeur profitable et durable pour les actionnaires**

- Capitalisation boursière triplée depuis 2015
- Un dividende de 0,75 euro<sup>1</sup>, en hausse de 7 % par rapport à 2019
- Une baisse organique du chiffre d'affaires opérationnel de moins de 2 % malgré la crise sanitaire

**Une économie plus décarbonée et circulaire**

- 13 % de solutions éco-conçues
- 10 000 tonnes d'émissions d'équivalent CO<sub>2</sub> compensées (soit 40 millions de km en voiture)
- 500 000 tonnes d'émissions évitées aux États-Unis<sup>2</sup>

**Une consommation plus responsable**

- 44 % des utilisateurs et partenaires d'Edenred sensibilisés à l'alimentation équilibrée
- Chaque euro dépensé avec Ticket EcoCheque en Belgique permet de réduire de 1 kg les émissions de CO<sub>2</sub> (Source : CO<sub>2</sub>logic)

**Une contribution directe à 12 des 17 objectifs de développement durable de l'ONU** ↴



1. Ce dividende sera soumis à l'approbation des actionnaires à l'occasion de l'Assemblée générale mixte d'Edenred, qui se tiendra le 11 mai 2021.

2. Grâce à la solution Commuter Benefits. Estimation établie sur la base des données 2019 du Ministère américain des transports et de l'Agence américaine de protection de l'environnement.



# Ouvrir la voie d'un monde post-Covid

La crise sanitaire intensifie les grandes tendances sociétales qui transforment le monde du travail et les usages des citoyens, créant de nouvelles opportunités pour Edenred.

## 1. Un monde plus digital, mobile et sans contact

Le processus mondial de digitalisation était bien engagé, il accélère aujourd'hui. S'il était un levier de croissance, il est aussi devenu pour certains un moyen de survie. Ce mouvement de numérisation et d'automatisation de la vie économique touche aussi bien les entreprises que les individus : innovation, réseaux sociaux, objets connectés, data, cloud, intelligence artificielle ou encore réalité virtuelle. Quel que soit le secteur d'activité, grâce à la digitalisation, l'entreprise développe ses ventes, améliore ses processus de production, sa notoriété et son influence, ses processus qualité et logistique et sa gestion administrative. La crise sanitaire et économique actuelle amplifie le phénomène de digitalisation et modifie profondément les relations des acteurs du monde du travail avec leurs marchés, avec leurs parties prenantes et entre eux.

## Chiffres-clés ↴

**30 %** des consommateurs utilisent les services de paiement d'une BigTech<sup>1</sup>

Plus de **38 %** d'entre eux indiquent également avoir découvert un nouveau fournisseur de paiements au cours du confinement

**4 milliards** d'utilisateurs d'e-wallets d'ici 2024 (contre 2,3 milliards en 2019)

**>5 milliards** d'utilisateurs de mobiles dans le monde

**55 %** d'interactions numériques des entreprises avec leurs clients en 2020 (contre 36 % en 2019)

**>60 %** du PIB mondial digitalisé d'ici 2022

## Pour Edenred

Leader digital, Edenred a fait de cette tendance l'un des moteurs de sa stratégie de croissance et d'innovation. En 2020, **86 % de son volume d'affaires était digital**. Le Groupe propose aujourd'hui des programmes de paiement mobile dans 22 pays et il a déjà dématérialisé la majeure partie de ses 250 programmes et solutions couvrant des besoins essentiels – notamment ceux liés aux avantages aux salariés, dont la digitalisation a progressé en Europe de 9 points en 2020, et ceux liés à la mobilité professionnelle, aujourd'hui 100 % digitaux.

## 2. Des modes de travail en mutation

Les modes de travail n'ont pas attendu la pandémie de Covid-19 pour se transformer, mais cette dernière a joué un rôle indéniable d'accélérateur – faisant du télétravail une nouvelle norme pour de nombreux emplois. Une pratique déjà connue des indépendants, et appréciée des salariés, qui fait désormais son chemin dans les entreprises. Comme au Royaume-Uni où 37 % d'entre elles prévoient que leurs employés travailleront partiellement à distance après la crise, contre 18 % avant. Tout comme en Allemagne, où 42 % des entreprises ont décidé d'étendre le télétravail à l'avenir. Un modèle hybride est en train d'émerger, alternant présence physique et travail

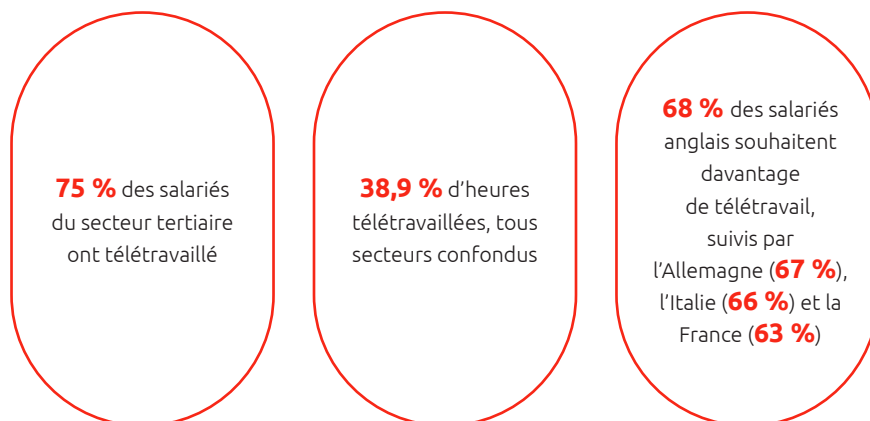
(1) Les grandes multinationales spécialisées dans les technologies comme Google, Amazon, Facebook, Apple ou Alibaba.

Sources : World Payment Reports 2020, Capgemini • How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever, McKinsey & Company, octobre 2020 • World Economic Forum report, 2019

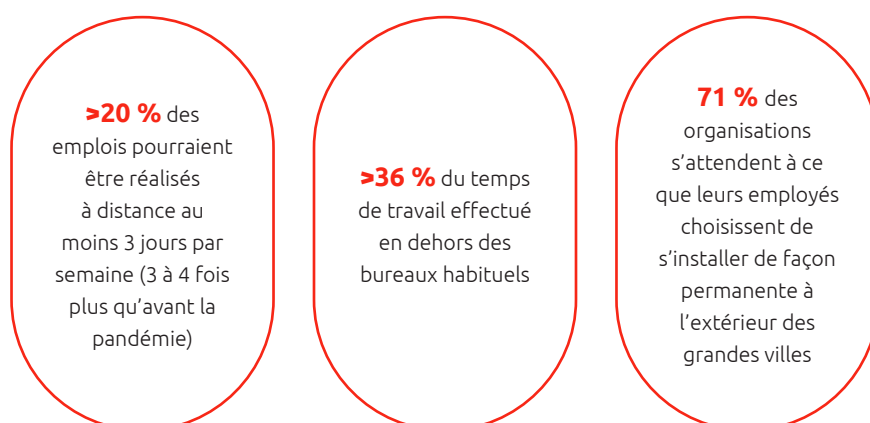
à distance. Ce phénomène touche davantage les salariés du tertiaire et les économies développées. Ces évolutions du monde du travail ont des répercussions sur les commerçants aux alentours des bureaux ou les transports publics, pour qui elles exigent des adaptations tout aussi profondes.

## Chiffres-clés ↴

Pendant la pandémie



Après la crise sanitaire



## Pour Edenred

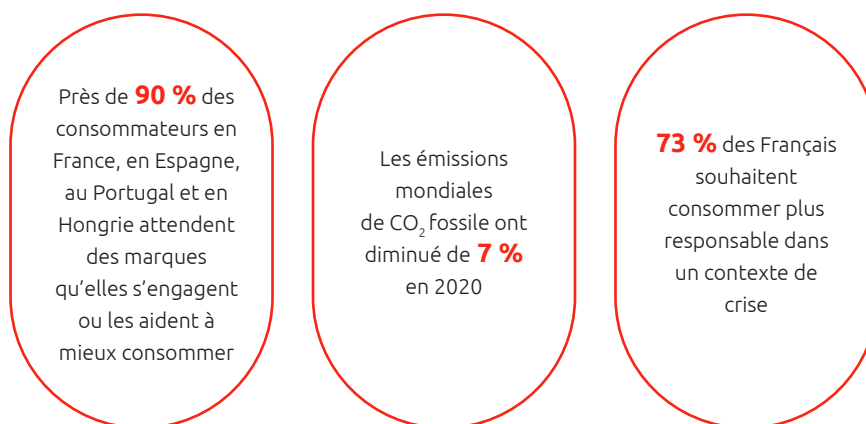
La vocation d'Edenred est de simplifier la vie des acteurs du monde du travail tout en contribuant à l'efficacité des organisations. La crise sanitaire a démontré le rôle essentiel que pouvaient jouer les solutions digitales du Groupe pour des millions d'utilisateurs à travers le monde qui ont ainsi pu mieux vivre le travail à distance. Les solutions d'Edenred dédiées à la pause déjeuner apportent ainsi davantage de flexibilité puisque même en période de télétravail contraint, le salarié peut manger ce qu'il veut, où il veut et quand il le veut (au restaurant, en livraison ou à emporter), grâce aux commerces alimentaires et via plus de 100 partenariats en ligne dans 16 pays, notamment avec les plateformes de livraison. Largement dématérialisées, les solutions Edenred simplifient l'organisation du télétravail pour les salariés comme

pour les entreprises, qui peuvent continuer à récompenser, motiver et fidéliser leurs collaborateurs avec de nombreux avantages. Elles s'étendent aux déplacements professionnels plus responsables (transports en commun, vélo, covoiturage).

### 3. Un monde en quête de comportements plus responsables

La crise sanitaire a intensifié la prise de conscience des citoyens quant à la nécessité d'un mode de vie plus sain et plus responsable. Les défis de l'écocitoyenneté sont des enjeux essentiels et revisitent les comportements de consommation comme les modes de production, de distribution et même les processus de conception. La question n'est plus d'agir de façon plus responsable ou non mais comment le faire, où et à quel prix. L'utilisateur arbitre, non seulement en fonction de lui-même, mais aussi au regard de considérations collectives : pratiques de consommation raisonnées ; comportements motivés par la perspective d'un impact positif (mobilité douce, production locale et circuits courts) ; l'usage (tri, recyclage, don, achat d'occasion, location). À la clé : des produits et services repensés – « verts », bio, équitables, locaux – dont le cycle de vie, du producteur au consommateur, regagne en intérêt.

#### Chiffres-clés ↴



#### Pour Edenred

Outre le fait que ses solutions facilitent depuis l'origine l'accès à une alimentation potentiellement plus saine, locale et respectueuse de l'environnement, le Groupe promeut les bons réflexes alimentaires, au travers de programmes tels que FOOD (*Fighting Obesity through Offer and Demand*), déployé dans dix pays européens (Autriche, Belgique, Espagne, France, Italie, Portugal, République tchèque, Roumanie, Slovaquie et Suède). Environnement et développement durable sont également des critères essentiels pour le Groupe et l'économie circulaire est une priorité, à travers une démarche d'écoconception appliquée à ses solutions.

En apportant un volume d'activité aux commerces partenaires, Edenred favorise le développement des économies locales, la création d'emplois de proximité ou encore l'insertion sociale.

Enfin, Edenred renforce un peu plus sa démarche responsable en développant des éco-services, qui concilient pouvoir d'achat et responsabilité environnementale des utilisateurs – comme Ticket EcoCheque en Belgique (lire aussi p. 36).

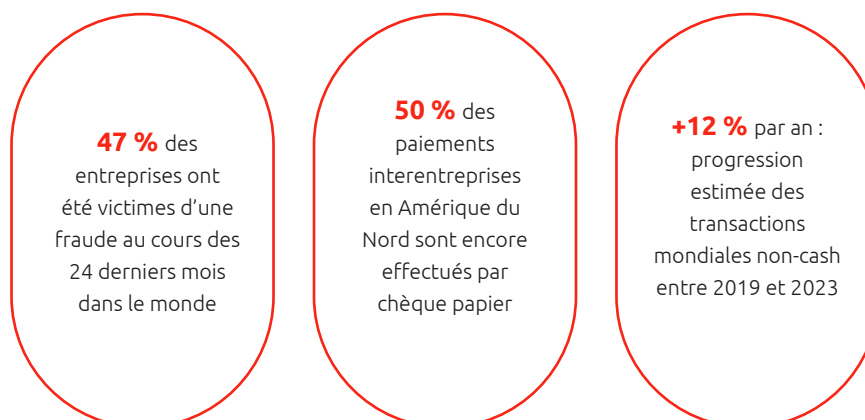
## 4. Un monde où les paiements dématérialisés montent en puissance

Nul doute que 2020 a vu une transformation des pratiques des utilisateurs, des entreprises et des commerçants en matière de paiements, avec la croissance de l'e-commerce et la généralisation des paiements en ligne et sans contact.

Dès le début de la crise sanitaire, une partie des échanges de proximité a basculé vers des achats à distance, systématisant les modes de paiement dématérialisés.

Les entreprises, elles aussi, ont besoin de solutions fiables, sécurisées, pérennes et accessibles à distance pour simplifier et optimiser leur organisation, leur gestion comptable et leurs transactions B2B. Ainsi, en Amérique du Nord, près de la moitié des règlements fournisseurs sont encore effectués sous forme de chèques papier.

### Chiffres-clés ↴



### Pour Edenred

Les services innovants d'Edenred se dématérialisent de plus en plus afin d'automatiser et de rationaliser les paiements inter-entreprises, de simplifier les relations et échanges avec les utilisateurs et enfin de faciliter les paiements auprès des commerçants. Gain de temps et réduction des coûts de gestion sont ainsi proposés grâce aux plateformes de gestion des comptes fournisseurs hébergées dans le cloud. Cette transition digitale permet au Groupe de se positionner comme une fintech innovante, capable de concevoir des solutions aussi flexibles que sécurisées. À la clé ? Précision, efficacité, traçabilité et sécurité pour les entreprises clientes.





## Connaître les enjeux et les risques pour mieux les maîtriser

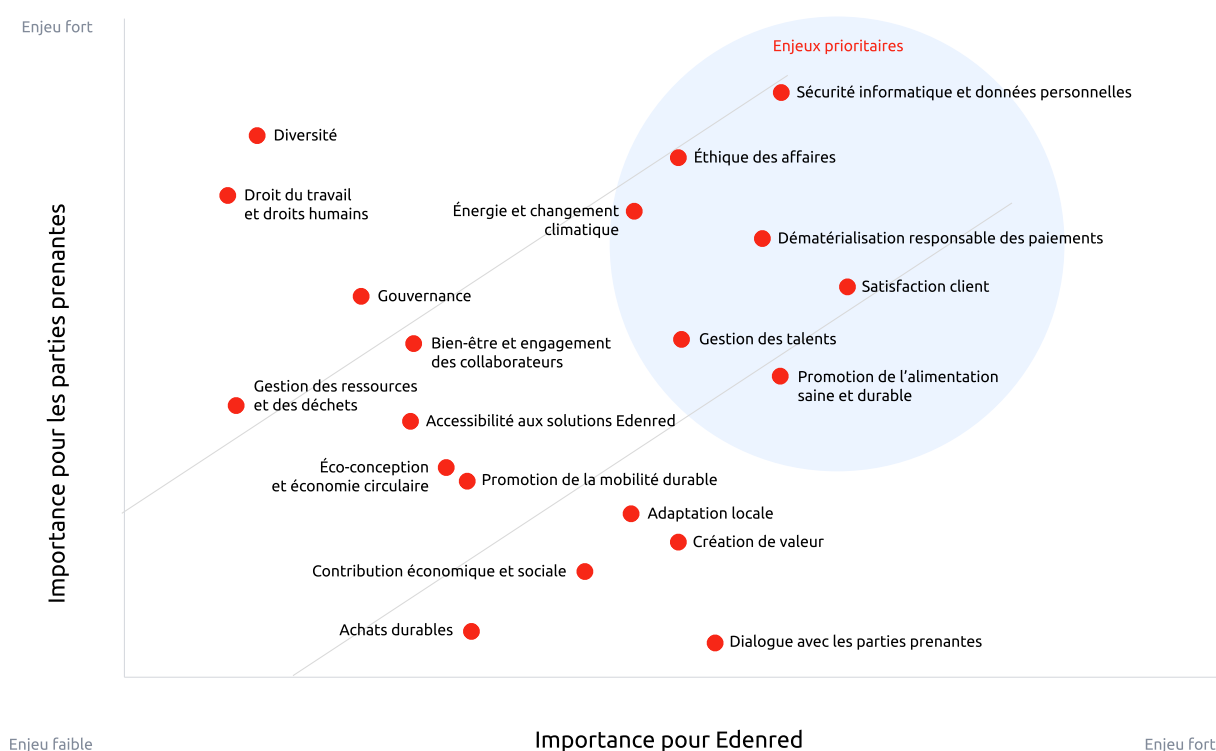
Groupe responsable, Edenred n'a pas attendu la crise sanitaire pour être conscient des enjeux sociétaux et des risques opérationnels ou conjoncturels propres à son activité ; le Groupe s'appuie ainsi sur une fine observation et analyse de son environnement afin d'être en mesure, à tout moment, de saisir les opportunités et d'éviter les écueils qu'il présente.

### Être à la hauteur des enjeux

En 2017, Edenred a réalisé une étude de matérialité afin d'identifier et de hiérarchiser les grands enjeux sociaux, économiques et environnementaux où la responsabilité du Groupe serait amenée à s'exercer.

Les sept **enjeux prioritaires** ainsi définis, qui présentent une importance élevée pour Edenred comme pour ses parties prenantes, ont permis d'établir les grands axes de la politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale du Groupe et d'orienter durablement ses plans stratégiques successifs.

## Matrice de matérialité d'Edenred



## Ne négliger aucun risque

Sous l'égide de son Comité d'audit et des risques, le Groupe procède à l'identification et l'analyse régulière de quelque 200 risques pouvant impacter son activité ou sa réputation. Précisément cartographiés en fonction de leur probabilité et de leurs impacts financiers, ils sont classés en cinq grandes catégories :

Catégorie de risques	Exemples
Risques financiers	Variation des taux de change, défaillance des clients
Risques juridiques	Évolution des législations locales défavorable aux solutions du Groupe
Risques liés aux systèmes d'information et à la cybercriminalité	Cyberattaque, protection des données personnelles
Risques liés à la stratégie du Groupe et à l'environnement concurrentiel	Présence de concurrents sur les marchés, stratégie d'acquisitions
Risques opérationnels	Continuité d'activité, fraude de titres

Cette analyse est complétée par une revue des risques extra-financiers, réalisée par le département RSE en s'appuyant sur des standards internationaux et des benchmarks externes. L'impact des risques non financiers a été évalué selon la méthodologie de cartographie des risques du Groupe, en y intégrant le point de vue des parties prenantes. Les risques prioritaires sont ceux qui découlent directement des enjeux prioritaires définis dans l'étude de matérialité.

Enjeu prioritaire	Exemple d'opportunité ou risque extra-financier associé
Gestion des talents	Risques liés à l'attraction, à la rétention et à la formation des talents
Promotion de l'alimentation saine et durable	Opportunité de différenciation auprès des salariés utilisateurs et commerçants partenaires
Énergie et changement climatique	Risques physiques liés au changement climatique
Éco-conception et économie circulaire	Risques de transition liés au changement climatique
Éthique des affaires	Risques liés à la conformité aux réglementations
Digitalisation responsable des paiements et satisfaction clients	Risques liés aux attentes des parties prenantes

Le Groupe répond à ces risques au moyen de plans d'actions et de suivi spécifiques ; en 2020, ces plans ont été adaptés aux contextes locaux liés à l'épidémie de Covid-19 :

- Continuité d'activité, grâce à la forte digitalisation des solutions. En outre, le déploiement d'outils digitaux et différents crash-tests préalables ont permis la mise en place efficace du télétravail pour près de 95 % des effectifs au plus fort de la crise sanitaire ;
- Prise en compte dans les prévisions, pour certaines zones géographiques fortement impactées par la crise économique, d'une augmentation du risque de défaillance clients ;
- Atténuation du risque d'utilisation frauduleuse ou de contrefaçon de titres, grâce à la dématérialisation des supports et à des mécanismes de prévention et de détection.

Pour en savoir plus, consulter le Document d'enregistrement universel 2020 (Chapitre 4).

# ne Plus proche — Plus

Accompagner au quotidien les acteurs du monde du travail, cela signifie aussi pour Edenred se montrer **plus proche** d'eux dans les périodes où ils en éprouvent le besoin. Le Groupe a renforcé cette proximité en 2020, grâce à ses solutions contribuant à l'activité et au bien-être des commerçants, entreprises, utilisateurs et pouvoirs publics dans quatre univers : l'alimentation, la mobilité, la motivation et les paiements professionnels.

# Alimentation



## Une pause-déjeuner plus saine et durable



Les solutions Edenred pour l'alimentation et la restauration jouent un rôle décisif auprès des commerçants et restaurateurs, fortement impactés par les restrictions liées à la pandémie de Covid-19, en les aidant à maintenir leur activité. Digitales, mobiles et intuitives, elles permettent également aux utilisateurs de continuer à prendre soin de leur alimentation en période de fermeture des restaurants.

### L'alimentation, un enjeu de développement durable, social et économique



Edenred entend rendre accessible dans le monde une nourriture plus saine, locale et plus respectueuse de l'environnement au plus grand nombre. Ses solutions en faveur d'une alimentation équilibrée et de qualité limitent le gaspillage alimentaire et promeuvent des modes de consommation et de production plus durables. Présent dans 46 pays, le Groupe favorise en outre le développement de milliers de commerces et de restaurants, participe au dynamisme des territoires, à la création d'emplois et à l'insertion sociale.

## Solutions Edenred



### Offrir les meilleures options d'alimentation aux collaborateurs

Déployées dans une trentaine de pays (dont les États-Unis depuis 2020 avec le contrat Spotify), les solutions Edenred pour l'alimentation et la restauration améliorent le quotidien au travail et offrent aux salariés du monde entier les moyens de choisir une alimentation de qualité. Déjà largement digitalisées, elles fonctionnent comme une « cantine 2.0 », accessible via l'application MyEdenred et la plupart du temps activables sur différents services de paiement mobiles (Apple Pay, Google Pay, Samsung Pay et la propre solution du Groupe, Edenred Pay), offrant souplesse et flexibilité aux salariés, même en télétravail.

Nouveau cap en 2020, la dématérialisation totale avec le lancement en Espagne et en Finlande (et depuis en France et en Italie) de la première offre 100 % digitale, sans titre papier ni carte plastique, qui propose à l'utilisateur toute l'expérience Ticket Restaurant sur son smartphone. C'est aussi l'opportunité pour les employeurs d'équiper facilement et rapidement leurs salariés, même lorsque ceux-ci travaillent loin des locaux de l'entreprise. Enfin, ces solutions permettent de sensibiliser un nombre croissant d'acteurs du monde du travail à l'alimentation saine et à la lutte contre le gaspillage alimentaire.

### Accompagner les populations fragilisées par la pandémie

Groupe responsable et engagé, Edenred a multiplié les initiatives pour venir en aide aux populations et aux secteurs les plus affectés par l'épidémie de la Covid-19. Au Royaume-Uni, pour garantir l'accès à un déjeuner équilibré à 1,3 million d'enfants défavorisés, privés de cantine gratuite en raison de la fermeture des écoles, le ministère de l'Éducation (Department for Education) britannique a fait appel à Edenred pour créer un circuit de distribution de fonds dédiés et utilisables dans un réseau de commerces alimentaires partenaires. Ce dispositif, qui a répondu à tous les besoins (95 % d'utilisateurs satisfaits), a été renouvelé au premier trimestre 2021 à la suite des nouvelles restrictions mises en place par le gouvernement britannique.

En France, les solutions d'Edenred ont également permis aux étudiants n'ayant plus accès aux restaurants universitaires d'acheter de la nourriture.



## Bénéfices ↴

### Pour les utilisateurs

Grâce aux solutions Edenred dédiées à l'alimentation, les utilisateurs peuvent accéder rapidement à une offre de restauration variée pour leur alimentation quotidienne. Largement digitalisés et exonérés de taxes, ces avantages ont apporté davantage de bien-être et de pouvoir d'achat à des millions de salariés en télétravail, qui ont pu profiter sans discontinuer des meilleures options pour le déjeuner.



### Pour les entreprises clientes

Les solutions Edenred pour l'alimentation et la restauration reposent dans de nombreux pays sur des mesures d'exonération fiscale et d'aide sociale pour les entreprises. En faisant directement profiter leurs collaborateurs de ces avantages, elles améliorent significativement leur attractivité en tant qu'employeur. Recourir aux solutions Edenred, c'est aussi participer à la transformation digitale de son entreprise et proposer la plus grande cantine virtuelle à ses collaborateurs, où qu'ils soient.

### Pour les commerçants partenaires

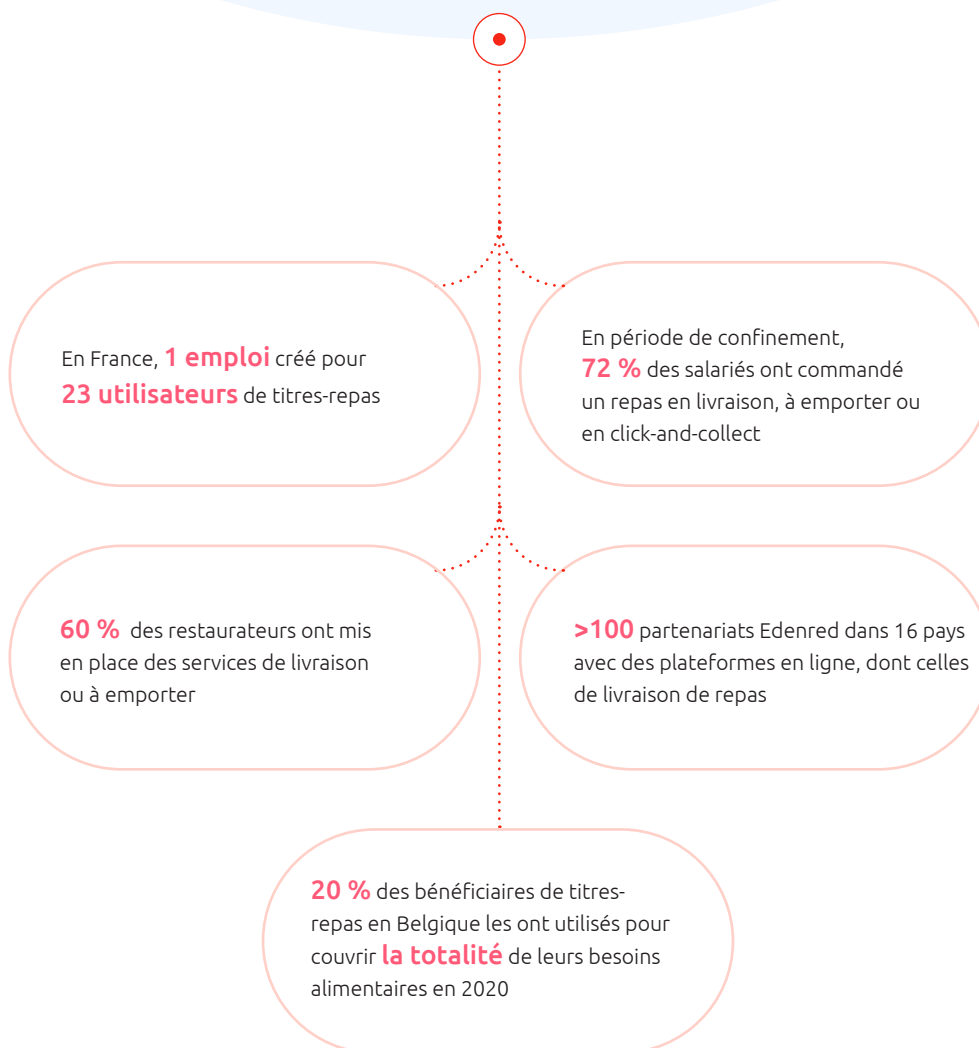
Grâce aux services et solutions digitales Edenred, les restaurants ont pu maintenir leur activité avec la vente à emporter et la livraison. Par ailleurs, dans plusieurs pays où la situation s'est dégradée du fait de la pandémie de Covid-19, Edenred s'est mobilisé avec succès en faveur de mesures facilitant l'usage de ses solutions afin de stimuler l'activité des commerçants – par exemple au travers du relèvement du plafond de dépense.



### Pour les pouvoirs publics

Avec ses solutions à usages spécifiques (permettant de filtrer la catégorie de dépense, son montant, son moment et sa zone géographique), Edenred contribue au développement de l'économie locale et à la protection des emplois. En outre, afin d'atténuer l'impact économique de la pandémie de Covid-19, le Groupe, en tant que champion mondial des paiements fléchés et digitalisés, soutient les États dans leur politique de relance ciblée vers les secteurs les plus touchés par la crise, dont celui de la restauration.

## Chiffres-clés ↴





## Mobilité

### Sur la route d'une mobilité professionnelle plus responsable

Du trajet quotidien domicile-travail à l'optimisation de la gestion des flottes de véhicules, en passant par le transport de marchandises, Edenred transforme, simplifie et accompagne toutes les mobilités professionnelles. Les solutions du Groupe proposent également aux utilisateurs d'optimiser leurs déplacements et d'opter pour des moyens de transport alternatifs et durables.

### La mobilité durable, créatrice de développement local et de progrès



Edenred développe des éco-services pour la mobilité et facilite l'accès pour des salariés du monde entier à des moyens de transport réduisant les émissions de CO<sub>2</sub>. À la clé : des villes plus durables et des comportements éco-responsables. Il s'agit également de réduire les inégalités sociales liées à la mobilité en favorisant l'accès pour la population active à des moyens de transport sûrs, variés, plus durables et à un coût abordable. En France et au Brésil, Edenred permet également aux entreprises clientes de ses solutions de mobilité professionnelle de compenser leur empreinte carbone en participant à des projets de reforestation et via une plateforme permettant de contribuer à diverses actions de compensation, et de générer des crédits carbone.

## Solutions Edenred



### Offrir la mobilité à la carte

Présent dans 35 pays, avec 125 000 stations-service, péages et ateliers partenaires, Edenred déploie auprès de ses clients des solutions qui permettent un plus grand contrôle des transactions liées à la gestion de flotte de véhicules lourds ou légers et réduisent les coûts (péages, carburant, frais de parking, entretien et réparation et récupération de taxes). Au travers d'outils efficaces de pilotage et de traçage des flux, les clients bénéficient d'une facturation consolidée et peuvent par exemple récupérer automatiquement la TVA et autres taxes liées aux frais de carburant de leurs salariés.

Edenred détient **100 %** du capital d'UTA depuis 2020.



### Permettre des trajets quotidiens plus doux

Ticket Mobilité en France ou Edenred Mobility en Belgique permettent aux collaborateurs de bénéficier de la prise en charge par leur employeur de leurs frais de déplacement domicile-travail. Flexibles et digitales, ces solutions ont aussi vocation à promouvoir des moyens de transport plus durables comme les transports en commun ou alternatifs (trottinettes et vélos en libre-service, par exemple).

Les solutions Työmatka en Finlande et Commuter Benefits aux États-Unis permettent également aux entreprises d'inciter leurs salariés à utiliser les transports en commun plutôt que leur voiture en leur allouant une somme réservée à cet usage. Au Royaume-Uni, l'offre Cycle2Work permet quant à elle aux entreprises de subventionner l'achat de vélos pour leurs salariés.

**500 000** tonnes de CO<sub>2</sub> évitées dans l'année grâce à Commuter Benefits aux États-Unis.



### Un soutien à l'activité des transporteurs indépendants

Au Brésil, la plateforme digitale et l'application mobile Freto d'Edenred permettent en quelques clics de mettre en relation camionneurs indépendants et propriétaires de fret à transporter. Pour chacune des deux parties, c'est la garantie d'un service fiable et de qualité – et d'un paiement sécurisé.

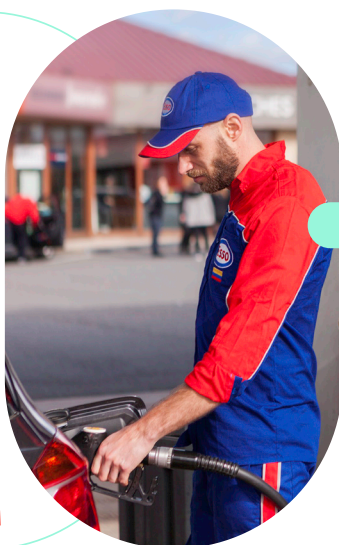
## Bénéfices ↴

### Pour les utilisateurs

Les offres de mobilité Edenred, pratiques et concrètes, facilitent les déplacements professionnels des salariés, réduisent leur coût et, de plus en plus souvent, leur empreinte carbone. Grâce à une carte ou une application, les transactions sont entièrement dématérialisées, sans contact et plus sûres.

### Pour les commerçants partenaires

Parce que la qualité et la généralisation des services et solutions Edenred en dépendent, le Groupe enrichit continuellement son réseau mondial de partenaires (garagistes, centres de maintenance, péages et stations-service ou fournisseurs de mobilités douces) pour le connecter aux millions d'actifs qui bénéficient de ces avantages.



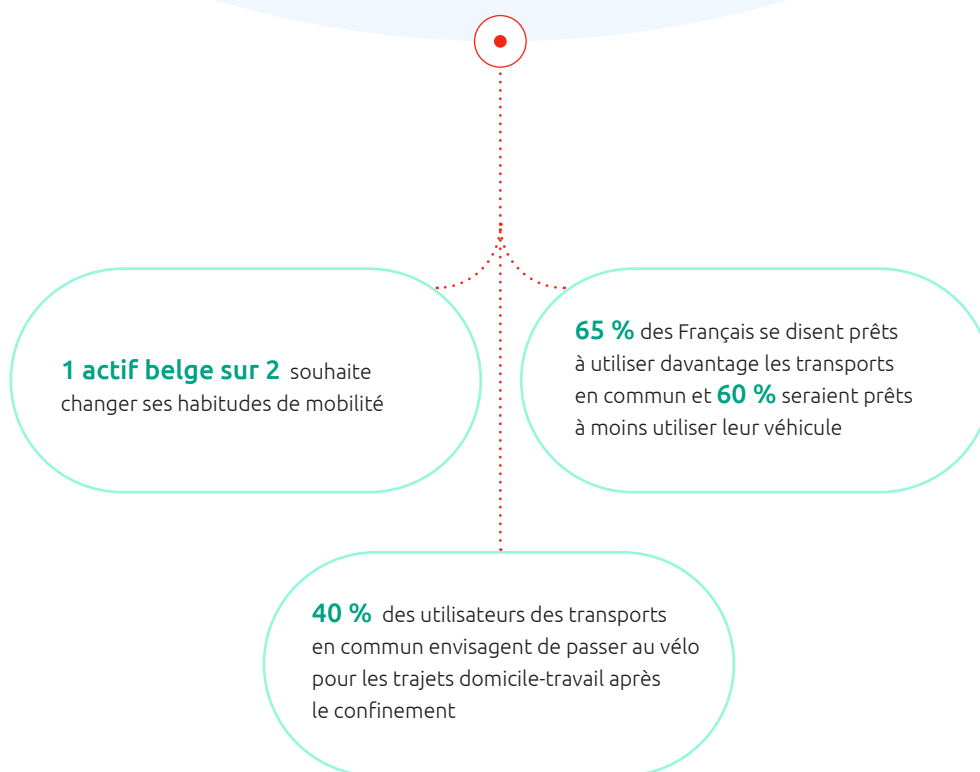
### Pour les entreprises clientes

Maîtrise des dépenses, réduction des charges administratives, meilleure traçabilité des transactions : les solutions proposées par Edenred permettent une gestion moins coûteuse et moins chronophage des flottes de véhicules, lourds ou légers, ou encore de réduire les frais professionnels engagés par les collaborateurs.

### Pour les pouvoirs publics

En optimisant les trajets quotidiens de leurs salariés et en les encourageant à recourir à des moyens de transport durables, comme en leur permettant d'accéder à des programmes de compensation, Edenred participe à réduire l'empreinte carbone des entreprises au bénéfice de la société tout entière. En outre, le Groupe conforte les dispositifs mis en place par les États pour démocratiser auprès de leurs citoyens le recours à l'écomobilité.

## Chiffres-clés ↴







# Motivation

## Une meilleure qualité de vie pour le plus grand nombre

Dans le contexte de la pandémie de Covid-19, santé et bien-être sont au cœur des préoccupations des utilisateurs et des entreprises. Tour d'horizon des solutions Edenred visant à préserver la qualité de vie au quotidien et apporter du bien-être aux utilisateurs.

### Santé et bien-être, conditions d'une société prospère et juste



Amélioration du pouvoir d'achat, accès à des services de qualité, protection de la santé : les solutions Edenred contribuent à une vie plus saine et plus équilibrée pour une grande partie de la population active au moment même où la pandémie bouleverse leur quotidien. Par ailleurs, ces solutions constituent pour les États un moyen de soutenir les entreprises de secteurs particulièrement touchés par la crise sanitaire, et de protéger l'emploi et l'économie locale. De nombreuses organisations professionnelles voient ainsi dans la distribution par les États de subventions à usage spécifique un moyen efficace d'assurer une relance par la consommation des citoyens. Grâce à ses solutions d'argent fléché, Edenred peut par exemple apporter un soutien direct à l'économie de la culture, aux salles de spectacle ou aux librairies. En outre, les offres Edenred liées à la santé et à l'aide à domicile assurent une protection et une stabilité sociales à de nombreux salariés en situation de précarité.



## Solutions Edenred



### Renforcer le lien entre salariés et employeurs

Grâce à Edenred, des millions d'utilisateurs bénéficient chaque année de remises exclusives auprès d'enseignes et de marques de nombreux secteurs comme la mode, l'électronique ou encore la culture. Via des cartes ou des plateformes 100 % digitales, ces services sont facilement accessibles et personnalisables. L'objectif ? Contribuer au bien-être des salariés, à l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle et à l'attractivité de l'employeur.



### Améliorer la santé et la qualité de vie

Edenred propose également des solutions pour satisfaire les besoins péri-professionnels des salariés tels que la garde des enfants – Childcare Vouchers au Royaume-Uni, Ticket CESU en France, Euroticket Creche et Euroticket Estudiante au Portugal –, les services de santé ou les aides à la personne. Diverses solutions d'Edenred comme en Angleterre (Flex), en Italie (Easy Welfare) ou en République tchèque, aident les salariés à financer leurs frais médicaux (dentaires, optiques, chirurgicaux, hospitaliers) ou ceux de leurs proches.



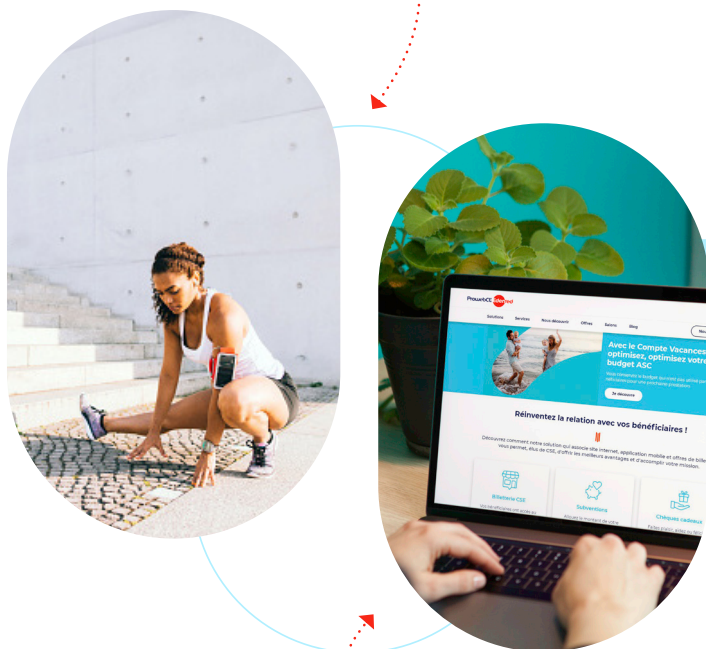
### Encourager la consommation responsable

Référence en matière d'encouragement à la consommation responsable, Ticket EcoCheque permet depuis 2009 l'augmentation du pouvoir d'achat de ses utilisateurs en Belgique. Désormais 100 % digital, ce service permet ainsi aux entreprises d'allouer jusqu'à 250 euros par an à leurs collaborateurs pour acquérir des produits et services plus respectueux de l'environnement.

## Bénéfices ↴

### Pour les salariés

En permettant l'accès à un large de choix de biens et de services à la personne, les solutions Edenred font plus qu'améliorer le pouvoir d'achat des utilisateurs. Elles leur apportent plus de bien-être et d'équilibre vie privée-vie professionnelle – un bénéfice particulièrement pertinent dans une période où leur quotidien est bouleversé par la pandémie de Covid-19.



### Pour les entreprises clientes

Le bien-être stimule la productivité des collaborateurs et stimule leur engagement, même lorsque ceux-ci travaillent de chez eux. Grâce aux plateformes d'engagement proposées par Edenred, les entreprises continuent à récompenser et fidéliser leurs collaborateurs. Simples et sécurisées, les solutions Edenred s'adaptent avec flexibilité aux besoins de chaque entreprise, y compris dans un contexte de distanciation sociale.

### Pour les partenaires, commerçants et professionnels de santé

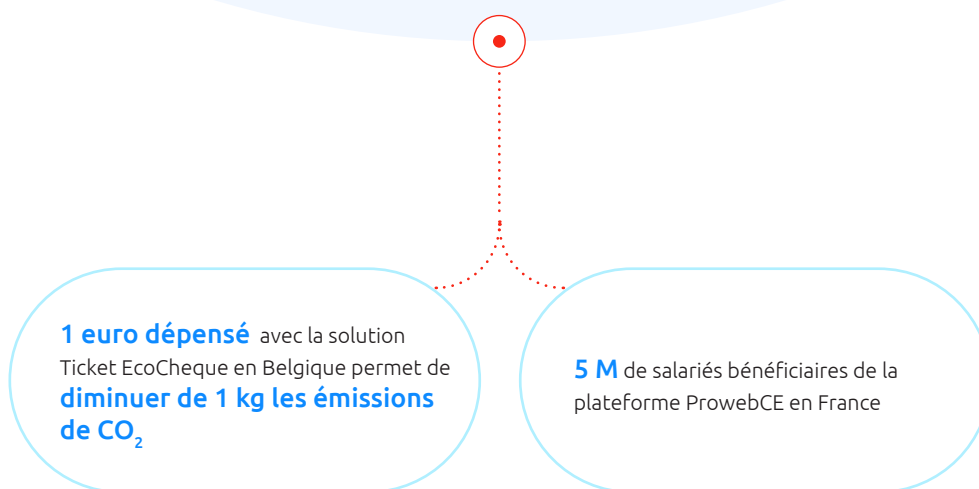
Les solutions liées à l'engagement, au bien-être et à la santé des salariés génèrent un trafic significatif vers le large réseau de partenaires d'Edenred, en ligne ou sur les lieux physiques. Elles contribuent à maintenir un niveau d'activité et de consommation, stimulant l'emploi dans le secteur des commerces culturels comme les librairies, des services à la personne et de la santé.



### Pour les pouvoirs publics

En permettant la rémunération d'aides à domicile ou de garde d'enfants, les solutions d'Edenred réintègrent dans l'économie formelle des métiers traditionnellement peu déclarés. De plus, à travers ses titres et solutions digitales, Edenred soutient les mesures gouvernementales de relance de la consommation, mises en place pour aider les secteurs les plus impactés par l'épidémie, notamment le tourisme et la culture.

## Chiffres-clés ↴





## — Paiements

Des échanges plus sûrs  
et accessibles

L'innovation et la digitalisation ont donné naissance à de nombreuses solutions de paiement, fluides et pratiques, pour simplifier les échanges et les transactions dans le monde du travail. Conçues pour répondre aux attentes de toutes les parties prenantes du Groupe, ces solutions de paiement sécurisé offrent gain de temps, fiabilité et réduction des coûts.

### Innover durablement



Fintech innovante, Edenred développe des solutions qui favorisent l'inclusion financière, technologique et sociale des utilisateurs ainsi que le développement local des acteurs économiques. Le Groupe accompagne la mise en œuvre de programmes de développement socio-économique, de politiques publiques et des solutions concrètes pour assurer la traçabilité et la fiabilité des transactions à l'échelle mondiale comme locale.

## Solutions Edenred



### Offrir des paiements flexibles et sécurisés aux entreprises

Les solutions Edenred apportent aux entreprises l'efficacité et la sécurité nécessaires à leurs paiements professionnels. Automatisation, traçabilité, instantanéité, disponibilité grâce au cloud : les services de paiement Edenred simplifient le paiement des fournisseurs, la gestion des frais professionnels des salariés, les transactions interentreprises et toutes les opérations administratives liées au paiement sans renoncer à la sécurité.



### Développer l'inclusion financière

Conçues dans une démarche responsable, ces solutions favorisent l'inclusion financière de nombreux salariés, principalement aux Émirats arabes unis et au Brésil – où de nombreux travailleurs sont sous voire non bancarisés. La solution C3Pay d'Edenred Émirats arabes unis permet ainsi aux utilisateurs d'accéder à des services financiers élémentaires : le versement régulier et sécurisé de leur salaire, le retrait d'espèces, le paiement en magasin, en ligne ou sur mobile, les transferts d'argent internationaux jusqu'à l'accès à un service d'avance sur salaire en cas de besoin.



### Améliorer les rendements et les revenus des agriculteurs

Grâce à la solution digitale Agri Edenred, les agriculteurs nigériens peuvent acheter des semences et des engrais à prix subventionné au moyen d'une carte de paiement personnelle, améliorant les rendements des récoltes, le niveau de vie et la sécurité alimentaire au quotidien.

## Bénéfices ↴

### Pour les utilisateurs

Les solutions Edenred apportent aux salariés des moyens de paiement dématérialisés, fiables et sécurisés pour simplifier leurs dépenses professionnelles quotidiennes, même en période de pandémie. Pour des milliers de salariés fragilisés par la crise, dans les pays émergents notamment, ces solutions garantissent aussi la continuité d'accès aux services financiers indispensables (percevoir son salaire ou transférer de l'argent).



### Pour les entreprises clientes

Les solutions de paiement d'Edenred offrent un double avantage aux entreprises : elles optimisent leur gestion des frais professionnels et automatisent leurs opérations de paiement et d'encaissement. Relations avec les fournisseurs facilitées et fluidifiées, systèmes comptables simplifiés : les solutions Edenred sont synonymes d'une gestion plus efficace et sécurisée des flux financiers au sein et entre entreprises.

### Pour les commerçants partenaires

Les solutions de paiement sécurisé, digitales et rapides d'Edenred, répondent aux besoins d'efficacité des commerçants comme la réception accélérée de leurs règlements, la réconciliation automatique entre factures et transactions ou la gestion comptable fluide de leur point de vente. Les solutions dématérialisées leur permettent également de recevoir leurs clients dans le respect des règles sanitaires et de la distanciation physique.



### Pour les pouvoirs publics

Les transactions opérées via des solutions Edenred sont totalement transparentes et traçables, ce qui contribue à la formalisation de l'économie et à la mise en conformité des entreprises avec les législations et réglementations locales. De plus, ces solutions de paiement stoppent le développement dans de nombreux pays d'une économie informelle, source de la précarisation d'une partie de la population, tout particulièrement en période de pandémie.

## Chiffres-clés ↴





# fort Plus fort — Plus fo

En 2020, Edenred a démontré un potentiel de croissance intact et une capacité de résilience qui se nourrissent de fondamentaux sérieux – grâce auxquels le Groupe a su se montrer **plus fort** que jamais dans un environnement incertain : des équipes engagées, une plateforme technologique flexible et performante, une gouvernance impliquée et un solide capital financier.



## L'humain avant tout

Ils sont près de 10 000 membres d'une même famille qui ne connaît pas les frontières. L'année 2020, qui a distendu nombre de liens sociaux, a paradoxalement contribué à rapprocher les équipes d'Edenred, à travers toutes les géographies et tous les métiers du Groupe. Acteurs engagés de leurs communautés locales, les collaborateurs ont aussi su démontrer leur solidarité face à la crise sanitaire.

### Protéger ceux qui comptent

Richesse la plus précieuse d'Edenred, ses collaboratrices et collaborateurs ont été le point d'attention prioritaire du Groupe alors que l'épidémie de Covid-19 progressait à travers le monde.

Dès le 1<sup>er</sup> trimestre 2020, le télétravail a ainsi été instauré pour près de 95 % des effectifs d'Edenred, tandis que des mesures sanitaires exigeantes étaient mises en place dans les différentes entités. Localement, des cellules de soutien psychologiques et des mécanismes spécifiques financés par le plan de solidarité « More than Ever » ont été déployés pour accompagner les collaborateurs.

Ces efforts, couplés à un suivi étroit et régulier de la situation sanitaire dans chaque filiale, ont permis de limiter de manière significative les risques de contamination sur le lieu de travail et d'assurer la continuité des missions des équipes aussi sereinement que possible tout au long de l'année écoulée.

Déployés en 2020 dans de nombreux pays du Groupe, la plateforme interne d'information et de communication **RED** et l'outil en ligne de gestion des carrières **EdenPeople** ont par ailleurs permis aux collaborateurs de s'informer, de resserrer leurs liens et de piloter leur carrière avec une plus grande facilité, même à distance.

## Un engagement solidaire qui ne faiblit pas

Parmi les nombreux rendez-vous solidaires annuels qui rythment la vie du Groupe, deux occupent une place singulière dans le cœur des collaborateurs depuis 2017 : Idealday et Edenraid. Le Groupe a tenu à préserver ces moments de partage en 2020, en les adaptant strictement aux contextes sanitaires locaux.

**Idealday** donne à tous les collaborateurs l'opportunité d'offrir de leur temps de travail à des communautés locales au cours d'une journée de solidarité mondiale organisée simultanément dans l'ensemble du Groupe. Le 16 octobre 2020, les équipes Edenred se sont ainsi virtuellement réunies pour accompagner les populations les plus fragiles ou contribuer à l'amélioration du cadre de vie dans les 46 pays du Groupe.

### Chiffres-clés ↴

**748**  
jours  
de volontariat

**182**  
associations  
soutenues



Dans le cadre d'**Edenraid**, les collaborateurs du monde entier sont engagés pendant deux mois dans un défi sportif et connecté. L'objectif : cumuler à l'aide d'une application mobile les distances parcourues par l'ensemble des participants en marchant, en courant et en pédalant afin d'atteindre le total de 500 000 kilomètres.

Organisé à l'automne 2020, et pour la première fois au bénéfice de Médecins Sans Frontières (MSF), Edenraid 2020 a largement dépassé son objectif en établissant la marque finale à 820 000 kilomètres, permettant au Groupe de remettre un don significatif de 35 000 euros à MSF, afin d'aider l'ONG à financer ses programmes de lutte contre la pandémie.

## 10 000 femmes et hommes à l'unisson

Symbole de la vibration qui unit à chaque instant près de 10 000 femmes et hommes, la **marque employeur** d'Edenred a été lancée en mars 2020 dans les 46 pays du Groupe. Mettant en avant les 5 valeurs fondamentales d'Edenred (Passion du client, Respect, Imagination, Simplicité et Esprit entrepreneurial), et incarnée par les collaborateurs, la campagne « **Vibe with us** » est déclinée localement pour promouvoir la diversité des métiers exercés chez Edenred comme les nombreuses opportunités professionnelles offertes dans les 46 pays où opère le Groupe.

Cette marque employeur est aussi l'occasion pour le Groupe de rappeler ses engagements en matière d'inclusion, de diversité et d'employabilité des collaborateurs. Différents programmes comme **Edenstep** (à destination des jeunes diplômés internationaux), la **Talent Week** et l'**Edenred Executive Academy** (programmes de développement Groupe) ou encore **Edenred Digital University** (plateforme d'e-learning du Groupe) contribuent ainsi au développement permanent des équipes.

Diverses initiatives de promotion de la mixité ont été lancées en 2020, parmi lesquelles un programme de mentoring interne visant à développer la confiance des femmes dans leur capacité à prendre des postes à plus haut niveau dans l'entreprise. Objectif : 40 % de femmes à des positions exécutives d'ici 2030.

### Chiffres-clés ↴

#### 5 valeurs fondamentales :

Passion du Client, Respect, Imagination, Simplicité, Esprit entrepreneurial

>60

nationalités représentées chez Edenred

51 %

de femmes dans les effectifs

40 %

des managers sont des femmes

83 %

des collaborateurs en moyenne ont suivi une formation dans l'année





## « Tech for good » : la technologie comme moteur de progrès

Avec un volume d'affaires digitalisé à 86 %, Edenred est aujourd'hui un leader digital dans le domaine des paiements à usages spécifiques. Cette dimension a non seulement permis au Groupe de poursuivre son activité tout au long de la crise sanitaire, mais elle lui a également permis de répondre d'une façon toujours plus pertinente et efficace aux besoins de son écosystème, au bénéfice de toute la société.

### L'argent fléché : redonner un sens aux transactions

Edenred est le leader de l'argent fléché. Que recouvre ce concept ? Concrètement, toute transaction financière s'effectue par la conjonction d'un certain nombre de paramètres, comme un auteur, un lieu, un montant et un moment.

Lorsqu'elle se fait en liquide, la transaction est peu traçable : impossible de savoir où, quand et par qui le paiement sera effectué – ou même de s'assurer qu'il l'a bien été.

Edenred, grâce à ses solutions de paiement digitales à usages spécifiques, est en mesure de garantir qu'une somme précise allouée à un utilisateur (par son employeur ou les pouvoirs publics) sera dépensée exactement pour l'usage prévu et dans le temps imparti : sur une plateforme de livraison de repas à l'heure du déjeuner, dans un garage agréé pour faire réviser un véhicule professionnel, pour acheter des livres en librairie ou des semences agricoles en Afrique ; les exemples de transactions fiables et sûres garanties par Edenred dans ses 46 pays sont nombreux.

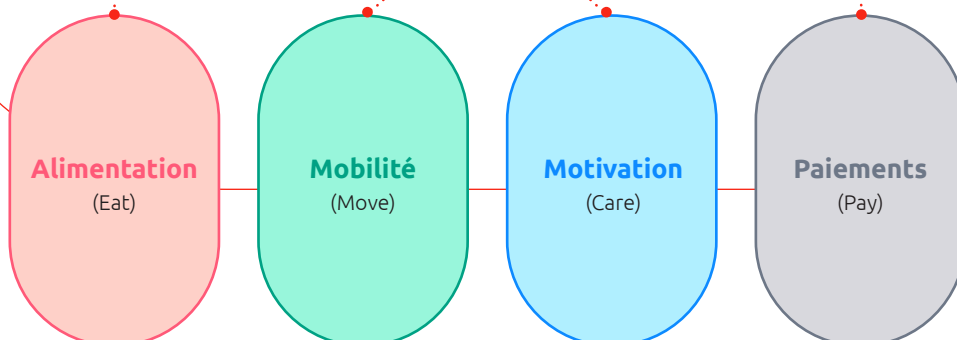
En somme, **en redonnant à l'argent son rôle premier de moyen d'échange, les technologies d'Edenred lui redonnent un sens** – dans tous les sens du terme.

## Chiffres-clés ↴

**>2,5 milliards** de transactions gérées par Edenred en 2020

Près de **30 milliards d'euros** de volume d'affaires à **86 %** digital

**4** univers de solutions Edenred



## Quand résilience rime avec digitalisation

En 2020, la digitalisation du Groupe a joué un rôle décisif dans la continuité de son activité ; grâce au télétravail, les équipes d'Edenred ont ainsi été en mesure de servir leurs clients et d'assurer la disponibilité des solutions du Groupe, notamment via leur accessibilité dans le cloud.



L'expérience des utilisateurs a quant à elle été préservée, voire enrichie : les bénéficiaires de titres-repas dématérialisés ont pu être instantanément crédités où qu'ils se trouvent, et profiter d'une pause-déjeuner optimale grâce aux plateformes de livraison.

Enfin, les usages sans contact proposés par Edenred – paiements par carte ou par smartphone – ont constitué de précieux gestes barrières en période de distanciation sociale.

### Chiffre-clé ↴

**+32 %** de paiements mobiles  
en 2020

## Des technologies pour vivre mieux

Les solutions d'Edenred ont un impact positif sur son écosystème en apportant davantage de chiffre d'affaires aux commerces partenaires, de pouvoir d'achat aux utilisateurs et d'efficacité aux entreprises clientes. Cet impact se trouve encore accentué par leur dématérialisation et la multiplication des partenariats digitaux du Groupe.

Les avantages aux salariés permettent ainsi de promouvoir une alimentation plus saine, des achats plus responsables et de rééquilibrer la vie professionnelle et personnelle des utilisateurs, y compris en période de confinement ; les solutions de mobilité professionnelle (100 % digitalisés) permettent un meilleur contrôle de l'empreinte carbone des acteurs du monde du travail, notamment en encourageant la compensation des émissions ; enfin, le fléchage des solutions complémentaires du Groupe permet de lutter contre la fraude, de renforcer l'efficacité des programmes sociaux publics et de soutenir les populations fragiles en les réintégrant dans l'économie formelle.

Pour entretenir ce cercle vertueux, Edenred a continué à investir en 2020 dans ses actifs technologiques, notamment dans les domaines de la sécurité informatique et de la conformité.

### Chiffres-clés ↴

**>100** partenariats digitaux  
dans 16 pays

**+6 %** d'investissements dans les  
actifs technologiques en 2020



## Les meilleures solutions, plus rapidement

L'année 2020 a démontré la puissance et l'efficacité de l'argent fléché pour relancer la consommation dans des secteurs économiques particulièrement touchés par la crise : collectivités et institutions publiques ont ainsi fait appel à Edenred dans le cadre de la gestion et la distribution des aides sociales, pour une meilleure efficacité de leurs politiques, notamment via une meilleure traçabilité des fonds alloués.

La flexibilité de la plateforme technologique d'Edenred lui a également permis de déployer de nouveaux programmes spécifiques en un temps record, comme au Royaume-Uni, à destination des familles défavorisées de 1,3 million d'enfants privés de cantines gratuites en période de fermeture des écoles (lire aussi p. 28).

### Chiffres-clés ↴

**128 millions** de repas servis  
(en équivalent) pour **1,3 million**  
d'enfants défavorisés

**95 %** d'utilisateurs satisfaits

La force de frappe digitale du Groupe a également été mise à profit au Brésil, où Edenred a produit en partenariat avec l'ONG Gerando Falçaoes, 27 000 cartes Ticket Alimentação, pour soutenir les achats alimentaires de familles en difficulté, ainsi qu'en Belgique, où le nouveau Chèque Consommation permet d'allouer aux utilisateurs 300 euros à dépenser auprès de commerçants particulièrement touchés par la crise (comme la restauration, les activités culturelles et sportives).

Enfin, Edenred a proposé en Grèce une solution de chèque vacances permettant de régler des achats auprès d'agences de voyages, d'hôtels ou de restaurants.



# Une gouvernance plus engagée que jamais

Les instances dirigeantes d'Edenred ont fait face aux défis de la crise sanitaire avec réactivité, mettant immédiatement en place des mesures de protection autour des « 5 C » (collaborateurs, clients, coûts, cash et CSR). Faisant corps avec les équipes, elles ont également apporté une contribution directe aux initiatives solidaires du Groupe.

## « More than Ever » : un engagement concret

S'étant assuré de la protection de ses fondamentaux, et en plein accord avec sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale visant à partager équitablement les fruits de la croissance, Edenred a annoncé dès le mois d'avril 2020 la création d'un plan de solidarité avec son écosystème face aux conséquences de l'épidémie de Covid-19.

Financé par la réduction de 20 % du dividende au titre de l'exercice 2019 et la renonciation du Président-directeur général, des membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif à 25 % de leur rémunération (dans les conditions mentionnées par l'AFEP), le plan de solidarité, baptisé « More than Ever » et doté jusqu'à 15 millions d'euros, sert trois objectifs prioritaires :

- **protéger**  
les collaborateurs d'Edenred dans des pays sans ou à faible protection médicale et sociale ;
- **soutenir**  
les partenaires marchands, au premier rang desquels les restaurateurs, directement affectés par des mesures strictes de confinement dans le monde entier ;
- **assurer**  
l'assistance des clients et utilisateurs des produits d'Edenred, comme les chauffeurs routiers.

## Chiffres-clés ↴



## Le Conseil d'administration, garant d'une stratégie responsable

Représentatif des métiers et des pays dans lesquels Edenred est implanté, le Conseil d'administration détermine les orientations stratégiques du Groupe et veille à leur mise en œuvre. Il est fondé sur des valeurs d'**indépendance** (avec 90 % de membres indépendants), de **parité** (avec un taux de féminisation de 40 %) et de **diversité** (culturelle et de compétences). Les règles de fonctionnement du Conseil d'administration figurent dans son règlement intérieur, qui constitue sa charte de gouvernance.

En 2020, Le Conseil d'administration d'Edenred s'est réuni **huit fois**, dont trois réunions exceptionnelles, notamment en raison du contexte lié à la pandémie de Covid-19.

## Composition au 31 décembre 2020



**Bertrand Dumazy**  
Président-directeur général  
d'Edenred



**Françoise Gri**  
Administratrice référente et Vice-Présidente  
du Conseil d'administration d'Edenred

Administratrice indépendante  
Présidente du Comité des rémunérations et  
des nominations



**Jean-Paul Bailly**  
Président du Conseil de surveillance d'Europ-  
car Mobility Group

Administrateur indépendant  
Président du Comité des engagements  
Membre du Comité d'audit et des risques



**Anne Bouverot**  
Présidente du Conseil d'administration de  
Technicolor

Administratrice indépendante  
Membre du Comité des engagements



**Sylvia Coutinho**  
Directrice générale d'UBS Brésil & Directrice  
générale UBS Wealth Management Amérique  
Latine

Administratrice indépendante  
Membre du Comité des rémunérations  
et des nominations



**Dominique D'Hinnin**  
Président du Conseil d'administration d'Eutel-  
sat Communications SA

Administrateur indépendant  
Président du Comité d'audit et des risques



**Gabriele Galateri di Genola**  
Président de Assicurazioni Generali S.p.A.

Administrateur indépendant  
Membre du Comité des rémunérations  
et des nominations



**Maëlle Gavet**  
Administratrice d'Edenred

Administratrice indépendante  
Membre du Comité des engagements



**Graziella Gavezotti**  
Administratrice représentant les salariés



**Jean-Bernard Hamel**  
Administrateur représentant les salariés



**Alexandre de Juniac**  
Directeur général et chef de la direction de  
l'Association du transport aérien international  
(IATA)

Administrateur indépendant



**Jean-Romain Lhomme**  
Directeur – Lake Partners Ltd

Administrateur indépendant  
Membre du Comité d'audit et des risques

## Matrice des compétences des administrateurs (hors Président-directeur-général)

	Plateformes B2B2C	Digital	International	General management	Finance / M&A	RSE	Stratégie
	82 %	64 %	82 %	73 %	64 %	55 %	64 %
Jean-Paul Bailly	●			●	●	●	●
Anne Bouverot		●	●	●	●		●
Sylvia Coutinho	●		●	●	●	●	
Dominique D'Hinnin		●	●		●	●	●
Gabriele Galateri di Genola	●		●	●		●	●
Maëlle Gavet	●	●	●	●			●
Graziella Gavezotti	●		●	●	●	●	
Françoise Gri	●	●		●		●	●
Jean-Bernard Hamel	●	●	●		●		
Alexandre de Juniac	●	●	●	●			●
Jean-Romain Lhomme	●	●	●		●		

## Trois comités spécialisés en appui

Pour préparer ses délibérations, le Conseil d'administration s'appuie sur trois comités permanents composés d'administrateurs nommés en fonction de leurs compétences spécifiques. Ils rendent régulièrement compte au Conseil de leurs travaux et lui soumettent leurs observations, avis, propositions ou recommandations, tenant au besoin – comme en 2020 – des réunions extraordinaires pour répondre à un contexte particulier.

### Le Comité d'audit et des risques

Sa mission est notamment de s'assurer de la pertinence et la permanence des méthodes comptables et du processus d'élaboration de l'information financière. Il s'assure en particulier de l'exactitude des informations financières transmises, pour garantir la sincérité des comptes sociaux et consolidés du groupe Edenred, dont il veille à réduire l'exposition aux risques.

#### En 2020

Le Comité d'audit et des risques a tenu **quatre réunions**, se penchant tout particulièrement sur les impacts de la pandémie de Covid-19. Outre ses travaux récurrents de préparation des délibérations du Conseil concernant les comptes sociaux et le budget, le Comité a travaillé à la cartographie des risques (y compris les risques RSE) et aux actions de remédiation associées.

## Le Comité des engagements

Il a notamment pour mission de préparer les réunions du Conseil d'administration et d'émettre des recommandations à son attention sur toute opération, quel qu'en soit le montant, susceptible d'affecter la stratégie du Groupe ou de modifier de façon substantielle son périmètre d'activités.

### En 2020

Le Comité des engagements a tenu **deux réunions**. Leurs travaux ont principalement porté sur le suivi des opérations d'acquisition réalisées en 2019 et 2020 (comme The Right Fuelcard Company au Royaume Uni et Corporate Spending Innovations aux États-Unis) et les opérations en cours d'étude.

## Le Comité des rémunérations et des nominations

Ce Comité formule notamment des préconisations sur la détermination de la rémunération et des avantages des dirigeants mandataires sociaux, sur la politique d'attribution d'actions de performance et sur l'évolution de la composition des instances dirigeantes du Groupe.

### En 2020

Le Comité des rémunérations et des nominations a tenu cinq réunions, dont une exceptionnelle en raison du contexte lié à la pandémie de Covid-19. Ces réunions ont notamment permis de préparer les délibérations du Conseil relatives à la politique RSE du Groupe – notamment sur les questions de développement des collaborateurs, d'égalité et de diversité – aux plans de succession et aux nominations au sein du Conseil d'administration.



## Le Comité exécutif, fer de lance de la stratégie

Le Comité exécutif rassemble des représentants opérationnels des grandes régions du monde où le Groupe est implanté, ainsi que des directeurs fonctionnels. Au 4 janvier 2021, ce comité était composé de 11 membres.



De gauche à droite ↴

**Dave Ubachs** (Directeur général Global Technology)

**Philippe Relland-Bernard** (Directeur général Affaires juridiques et réglementaires)

**Éric Sauvage** (Directeur général Marketing et Stratégie)

**Julien Tanguy** (Directeur général Finance)

**Jacques Adoue** (Directeur général Ressources humaines et Responsabilité sociétale)

**Bertrand Dumazy** (Président-directeur général d'Edenred)

**Arnaud Erulin** (Directeur général Europe, Moyen-Orient et Afrique)

**Emmanuelle Châtelain** (Directrice de la Communication)

**Antoine Dumurgier** (Directeur général Solutions de mobilité professionnelle)

**Gilles Coccoli** (Directeur général Amériques)

**Patrick Rouvillois** (Directeur général Innovation et Asie-Pacifique)



## Une performance financière résiliente et robuste

En 2020, face aux effets de la crise sanitaire, Edenred a démontré sa résilience et son potentiel de rebond – renouant avec la croissance dès le troisième trimestre et enregistrant une solide performance financière.

### Croissance et résilience

Edenred a démontré sa capacité à croître fortement en début d'exercice, puis à limiter l'érosion de ses revenus au plus fort de la crise sanitaire, avant de retrouver le chemin de la croissance dès le troisième trimestre. En données comparables, en 2020, le chiffre d'affaires opérationnel n'a ainsi baissé que de 2 % et l'EBITDA que de 4,6 %.

Cette performance a été rendue possible notamment grâce à la mise en œuvre rapide d'un plan d'ajustement des coûts de 100 millions d'euros par rapport aux prévisions 2020 – tout en préservant les capacités d'innovation technologique et de développement du Groupe, en maintenant ses efforts en matière d'attractivité et d'engagement des collaborateurs, et en poursuivant sa politique de responsabilité sociale et environnementale.

**Principaux indicateurs financiers**

(en millions d'euros)

	2020	2019	Variation en données comparables	Variation publiée
<b>Revenu total</b>	<b>1 465</b>	1 626	-2 %	-9,9 %
<b>EBITDA</b>	<b>580</b>	668	-4,6 %	-13,2 %
<b>Marge d'EBITDA</b>	<b>39,6 %</b>	41,1 %	-1,1 pt	-1,5 pt
<b>Résultat net, part du Groupe</b>	<b>238</b>	312		-23,7 %

La génération de trésorerie des opérations conjuguée à l'accroissement du besoin en fonds de roulement structurellement négatif, ont permis au Groupe de générer 640 millions d'euros de free cash-flow en 2020 tout en continuant à investir dans ses actifs technologiques pour préparer la croissance future, notamment en matière de sécurité informatique et de conformité. En 2020 les investissements récurrents se sont élevés à 104 millions d'euros sur la période, contre 98 millions d'euros en 2019, soit une augmentation de 6 %.

**Principaux indicateurs financiers**

(en millions d'euros)

	2020	2019
<b>Free cash-flow</b>	<b>640</b>	400
<b>EBITDA</b>	<b>580</b>	668
<b>Dettes nette</b>	<b>1 115</b>	1 290
<b>Dettes nette / EBITDA</b>	<b>1,9x</b>	1,9x

**Concilier le financier et l'extra-financier**

En février 2020, pour la première fois de son histoire, Edenred a décidé d'indexer les conditions financières de l'un de ses instruments de financement sur la performance d'indicateurs extra-financiers choisis parmi les objectifs environnementaux et sociétaux que le Groupe s'est fixé à horizon 2022 et 2030. Précisément mesurés chaque année, ils concernent :

- la lutte contre le réchauffement climatique – Edenred a pour objectif de réduire de 52 % par rapport à 2013 l'intensité de ses émissions de gaz à effet de serre d'ici 2030 ;
- la promotion d'une alimentation saine et durable – Edenred vise d'ici 2030 un taux de sensibilisation aux sujets liés à la nutrition de 85 % parmi les commerçants et salariés utilisateurs de ses solutions.

## Une robustesse financière constante

Depuis son introduction en Bourse en 2010, Edenred bénéficie sans discontinuer d'une notation **Strong Investment Grade BBB+, Perspective stable** par l'agence de notation Standard & Poor's. Cette notation, une nouvelle fois confirmée en mai 2020, démontre la solidité de la structure financière du Groupe, y compris dans le contexte lié à la pandémie.

## Resserrer le dialogue avec la communauté financière

Malgré la quasi-suppression des réunions physiques traditionnelles à compter de mars 2020, le Groupe est parvenu à entretenir des échanges réguliers avec la communauté financière tout au long de l'année, afin de partager l'évolution de sa stratégie et de ses performances. Le format virtuel a même permis à Edenred de toucher un auditoire plus large que de coutume, avec 1 425 représentants de 413 institutions financières internationales rencontrés, la tenue de 17 roadshows et la participation à 15 conférences avec les investisseurs en téléprésence. Les quatre réunions physiques prévues avec les actionnaires individuels ayant été annulées du fait de la crise sanitaire, Edenred a adopté le format innovant d'un webinaire pour maintenir le lien – également entretenu au moyen de deux lettres d'information annuelles.

En mars 2021, les efforts d'Edenred en matière de communication financière se sont vus récompensés par le **Trophée d'argent de la meilleure communication numérique du SBF 120**, hors CAC 40, décerné par *Le Revenu*.

Bertrand Dumazy s'est vu quant à lui décerner le titre de **meilleur CEO dans le classement international 2020 d'Institutional Investor**, qui distingue chaque année les dirigeants pour leur leadership responsable et leur gestion financière avisée. Symbole de la capacité du Groupe à partager une vision claire avec ses investisseurs et actionnaires, Edenred figurait également à la deuxième place des meilleurs Directeurs Financiers dans ce même classement.

Retrouvez l'actualité  
d'Edenred sur  
[www.edenred.com](http://www.edenred.com)



Publications 2021  
Rapport intégré  
L'essentiel  
Document d'enregistrement universel



Réalisé par la Direction de la communication et la Direction de la communication financière d'Edenred.

**Crédits photographiques :** Edenred, Fabien Bernardi / Litchi Agency, Yves Forestier / Alkama, Laurent Attias, Getty Images.

**Conception et production :** Edenred / Castor & Pollux

**EDENRED SA**

Immeuble Be Issy – 14-16 boulevard Garibaldi – 92130 Issy-les-Moulineaux – France – Tél. : +33 (0)1 74 31 75 00

EDENRED SA, société anonyme au capital de 493 166 702 euros, immatriculée au Registre du commerce et des sociétés sous le n° RCS Nanterre 493 322 978

Les marques et logos cités et utilisés dans ce document sont des marques déposées par Edenred SA, ses filiales ou des tiers. Elles ne peuvent faire l'objet d'un usage commercial sans le consentement écrit de leur propriétaire.

