

la Lettre

aux actionnaires

NOVEMBRE 2013

Chers actionnaires,

3 ans après l'introduction en Bourse d'Edenred, j'ai souhaité vous présenter l'évolution de la stratégie, thème central d'une journée dédiée aux investisseurs le 12 novembre dernier. Cette stratégie en plusieurs étapes reflète notre volonté de s'inscrire dans une perspective de long terme, tout en continuant à maintenir des croissances soutenues à court terme. C'est tout l'enjeu d'« Inventer 2016 », alors que nous commençons d'ores et déjà à explorer de nouveaux territoires de croissance.

Après avoir posé des fondations solides et atteint avec succès les objectifs de l'étape stratégique « Conquérir 2012 », nous entendons renforcer notre stratégie de croissance forte et durable dans le cadre d'« Inventer 2016 ». **L'objectif annuel de croissance organique du volume d'émission revu à la hausse, entre 8 et 14 %** au lieu de 6 à 14 % précédemment, témoigne de la solidité de notre cœur d'activité et de la pertinence de notre stratégie, notamment à travers le développement de nouvelles solutions et de nouveaux pays. A horizon 2016, nous avons désormais l'ambition d'accélérer notre déploiement sur le marché de la Gestion des frais professionnels et d'accroître nos services à destination des clients, mais aussi des affiliés et bénéficiaires.

Pour mener à bien cette stratégie, Edenred pourra compter sur la mobilisation de ses 6 000 collaborateurs et capitalisera sur de nouvelles possibilités offertes par le passage au numérique de ses solutions.

Parmi les faits marquants présentés depuis la dernière lettre, la journée mondiale de l'alimentation du 16 octobre dernier. A cette occasion, nous avons pour la première fois organisé un événement international autour de l'alimentation saine avec une première édition d'Ideal meal. Dans le cadre de notre politique sociétale, nous nous appuyons sur nos parties prenantes (clients, bénéficiaires, affiliés) pour faire évoluer les habitudes alimentaires dans le monde.

Egalement dans cette lettre quelques chiffres clés à fin septembre et les perspectives sur le volume d'émission et le résultat courant d'exploitation à fin décembre 2013.

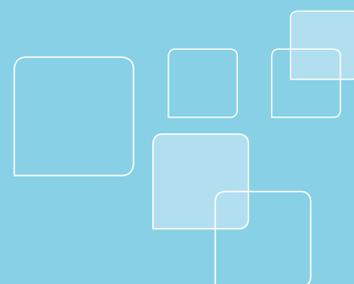
Par ailleurs, nous vous proposons en page 6 de nouveaux outils d'information ainsi que des formats dédiés de rencontre inédits avec notre équipe de Communication financière qui seront autant de nouvelles opportunités de vous connaître.

Je vous remercie de votre confiance et de votre fidélité.

Jacques Stern,
Président-directeur général



“ Nous entendons renforcer notre stratégie de croissance forte et durable ”



Les derniers chiffres et événements marquants

➔ PAGE 2

Une démarche mondiale de responsabilité sociétale

➔ PAGE 3

Renforcement de la stratégie forte et durable du Groupe

➔ PAGES 4-5



Edenred
en actions

➔ PAGE 6

> Les derniers chiffres et événements marquants

UNE ACTIVITÉ ORGANIQUE SOUTENUE SUR LES NEUF PREMIERS MOIS DE L'ANNÉE

**12,9 milliards d'euros
de volume d'émission**

+12,4 %*

Cette hausse reflète notamment le fort dynamisme de l'Amérique latine (+ 18,8 %) ainsi qu'une bonne performance en Europe (+ 4,9 %). Le volume d'émission est constitué du montant total des valeurs faciales des services prépayés émis par Edenred auprès de ses clients, entreprises ou collectivités. C'est l'indicateur financier clé représentatif de l'activité de notre Groupe.

* de croissance organique : à données comparables, c'est-à-dire hors éventuelles cessions et acquisitions et effet de change.

**780 millions d'euros
de chiffre d'affaires total**

+6,7 %*

Le **chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission**, en hausse de + 9,0 %, provient des commissions perçues par Edenred auprès de ses entreprises clientes et de ses commerçants affiliés (restaurants, stations essence...) à son réseau.

L'intervalle de temps entre le paiement des services prépayés par les entreprises clientes et leur remboursement aux affiliés crée un besoin en fonds de roulement négatif, dont le placement génère un **chiffre d'affaires financier**. En baisse de - 4,7 %, il est impacté par la diminution des taux d'intérêt dans la plupart des pays.

PERSPECTIVES À FIN 2013

Volume d'émission

Confirmation de l'objectif annuel de croissance organique du volume d'émission compris entre + 8 % et + 14 %.

Résultat d'exploitation courant

Confirmation de l'objectif de résultat d'exploitation courant 2013 compris entre 370 et 390 millions d'euros, attendu en bas de fourchette en raison d'une dégradation plus forte qu'anticipée des taux de change dans les pays émergents.



Titre - restaurant au Portugal

ÉVÈNEMENTS MARQUANTS

Nouvelle solution

> Lancement de NutriSavings aux Etats-Unis

Edenred et SavingStar, seule société américaine de couponing 100 % électronique, se sont associés pour lancer NutriSavings. Accessible sur une plateforme en ligne, cette solution inédite pour les entreprises est destinée à promouvoir une alimentation saine auprès des salariés tout en les encourageant par des coupons de réduction électroniques valables pour l'achat de produits équilibrés. Cette solution permet également de réduire les dépenses de santé engagées par les entreprises liées aux maladies chroniques.

Alliance stratégique au Portugal

> Partenariat avec Banco Esperito Santo

Cette alliance donne naissance au leader incontesté du marché portugais des Avantages aux salariés, un secteur en pleine croissance favorisé par une récente évolution de la réglementation. S'inspirant des autres modèles européens, la législation portugaise favorise depuis début 2012 le développement des titres-restaurants. Cette évolution, qui permet aux pouvoirs publics de renforcer le contrôle et l'efficacité de leurs politiques d'aides sociales, offre de nouvelles perspectives de croissance sur un marché estimé à environ 3 millions de bénéficiaires potentiels.

Acquisition

> Edenred acquiert OPAM, un émetteur mexicain de titres-alimentation

Avec un portefeuille de plus de 1 000 clients et un volume d'émission de plus de 140 millions d'euros en 2012, cette société propose des titres-alimentation 100 % dématérialisés sur le segment des Avantages aux salariés. En ligne avec sa stratégie d'acquisitions ciblées, cette opération permet au Groupe de consolider sa position au Mexique, un pays offrant de belles perspectives de croissance.

Lancement d'ideal meal (Cf. page 3)

➤ Une démarche mondiale de responsabilité sociétale

Edenred lance *Ideal meal*

A l'occasion de la Journée mondiale de l'alimentation, le 16 octobre 2013, Edenred a présenté *Ideal meal*, son approche sociétale en faveur d'une alimentation saine et équilibrée à un prix abordable. Ce lancement fédère les initiatives existantes dans 13 pays du Groupe et initie une nouvelle dynamique afin d'engager les 40 filiales à horizon 2016. Démarche globale à destination des parties prenantes d'Edenred, *Ideal meal* s'appuie sur des actions locales pour répondre aux enjeux alimentaires de chaque pays.

En s'appuyant sur les 6 000 salariés, les 610 000 entreprises et collectivités clientes et 1,3 million de prestataires affiliés, le Groupe agit pour faire évoluer les habitudes alimentaires des 38 millions de bénéficiaires de ses solutions dans le monde.

L'objectif de cette approche est de mettre en place un projet de promotion de l'alimentation saine dans chaque pays d'ici 2016 afin de diffuser les principes d'une bonne alimentation au sein de la Cité.

Un engagement historique en lien avec l'activité d'Edenred

Inventeur de **Ticket Restaurant®** il y a 50 ans, le Groupe a participé à la démocratisation de la pause-déjeuner et multiplié les initiatives pour promouvoir l'alimentation équilibrée auprès des salariés. Plusieurs projets ont ainsi déjà permis de toucher **plus de 5,4 millions de bénéficiaires et 130 000 affiliés**.

En Amérique latine, Edenred a élaboré en 2005 le programme « **Alimentation & Equilibre** » afin de lutter contre l'obésité, en partenariat avec un comité d'experts (nutritionnistes, représentants de la restauration,...).

Le programme est aujourd'hui présent au Mexique, au Chili, au Venezuela et en Uruguay.

Au Brésil par ailleurs, Edenred a lancé en 2012 le programme **Avante** dans le but de sensibiliser et former ses clients, ses affiliés et ses bénéficiaires à l'alimentation équilibrée.

En Europe, le programme **FOOD** « Fighting Obesity through Offer and Demand » né en 2008 a pour objectif d'encourager les bonnes habitudes alimentaires des salariés durant la journée de travail et d'agir conjointement sur l'offre des restaurateurs et la demande des consommateurs.



Une démarche originale portée par les collaborateurs

Afin de diffuser sa politique sociétale, le Groupe a initié une démarche originale qui consiste à interroger l'ensemble des collaborateurs de chaque filiale sur leurs habitudes alimentaires et à construire à partir de cette vision, des plans d'actions en adéquation avec les enjeux locaux.

Des outils de déploiement sont ensuite mis à disposition pour faciliter la mise en œuvre des initiatives. Cette approche vise à faire des collaborateurs les premiers ambassadeurs d'*ideal meal*.

Cette étude portant sur la diversité des habitudes alimentaires a été lancée en 2013. Elle a été réalisée dans un premier temps au Mexique, aux Etats-Unis, en Pologne et en Belgique, pour connaître la définition du repas *ideal* au cours de la semaine de travail des salariés. En s'appuyant sur ces résultats, les équipes ont organisé des ateliers afin d'établir des plans d'actions locaux à destination des affiliés, clients et bénéficiaires du Groupe, pour répondre aux enjeux alimentaires propres à leur marché. « *ideal meal* est l'axe principal d'*ideal*, notre démarche de Responsabilité sociétale, aux côtés d'*ideal green* et d'*ideal care*, volets environnementaux et solidaires de notre politique. *ideal* représente avec notre politique de Ressources humaines et notre culture d'entreprise un pilier majeur d'Edenred pour mettre en œuvre notre stratégie », déclare Jeanne Renard, Directeur Général Ressources humaines et Responsabilité sociétale d'Edenred.

> Renforcement de la stratégie forte et durable du Groupe 1/2

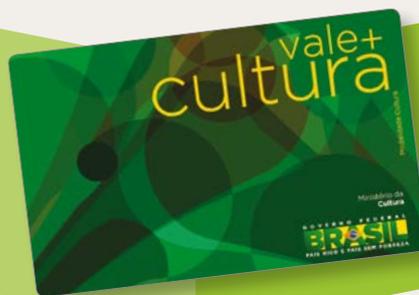
Lors de sa création en 2010, Edenred a présenté une stratégie en plusieurs étapes. Tout d'abord « Réussir 2010 » pour la mise en place des fondations du Groupe puis « Conquérir 2012 », avec l'objectif d'établir les relais de sa croissance future. Pour y parvenir, le Groupe a lancé 28 nouvelles solutions et ouvert trois nouveaux pays sur la période (Finlande, Japon et Colombie).

Conquérir 2012

Nouvelles solutions

> Parmi les 28 nouvelles solutions lancées, 20 % à **fort potentiel** pourraient atteindre plus de 200 millions d'euros de volume d'émission cinq ans après leur création, telles que Ticket Plus Card en Allemagne, lancée en mars 2012, et Ticket Cultura au Brésil, lancée en septembre 2013.

10 % sont des **innovations stratégiques**, telles que le programme NutriSavings aux Etats-Unis, visant à améliorer l'alimentation des salariés.



Ticket Plus® Card en Allemagne :

► Sur un marché de près de 30 millions de salariés, cette solution permet aux entreprises de distribuer des fonds dédiés à l'achat de produits de base, pour un montant pouvant aller jusqu'à 44 euros par salarié et par mois. Edenred est le leader du marché et compte déjà près de 90 000 bénéficiaires aujourd'hui.

D'ici 2016, le nombre de salariés pouvant bénéficier de cet avantage est estimé à **1,2 million de bénéficiaires**.

Ticket Cultura® au Brésil :

► Edenred est le premier acteur à avoir obtenu la licence du Gouvernement pour émettre cette solution, après la publication du décret en septembre 2013.

Sur un marché adressable⁽¹⁾ d'environ 40 millions de salariés, cet Avantage permet aux entreprises de distribuer des fonds dédiés à l'achat de biens et de services culturels, représentant jusqu'à 50 réals par salarié et par mois (environ 17 euros). **D'ici 2016**, le nombre de salariés pouvant bénéficier de cet avantage est estimé à **1,5 million de bénéficiaires**.

⁽¹⁾ Population active éligible à la solution conformément à la réglementation.

Nouveaux pays

> Parmi les trois nouveaux pays, le **Japon** et la **Colombie** présentent notamment des potentiels prometteurs compte tenu de la taille significative des marchés et de leur faible pénétration.

Le Japon constitue un des territoires les plus prometteurs du Groupe à long-terme, **avec plus de 60 millions de salariés et un taux de pénétration des titres-restaurants inférieur à 1 %** aujourd'hui.

Après 15 mois d'implantation dans ce pays, le Groupe estime que les conditions favorables au développement du titre-restaurant sont réunies sur ce marché : un avantage fiscal pour les entreprises et les salariés accordé pour près de 7 500 yens par collaborateur et par mois (environ 56 euros), des habitudes de pause-déjeuner pendant la journée de travail, ainsi que la volonté des entreprises d'accroître le pouvoir d'achat et le bien-être de leurs salariés.



> Renforcement de la stratégie forte et durable du Groupe 2/2

Dans le cadre de l'étape stratégique « Inventer 2016 », le Groupe entend poursuivre cette stratégie, notamment à travers l'accélération du développement des solutions de Gestion des frais professionnels et l'ouverture de trois nouveaux pays d'ici 2016. Environ 30 solutions et 10 pays sont aujourd'hui à l'étude.

Inventer 2016

La Gestion des frais professionnels

> Fort de son expertise en Amérique latine, Edenred estime que les opportunités de croissance sont élevées sur ce marché peu pénétré, estimé à plus de mille milliards d'euros. Le Groupe entend ainsi croître sur les trois segments du marché :



◉ **Les flottes de véhicules**, en capitalisant sur ses plateformes d'autorisation internes pour **lancer des solutions dans les pays où Edenred est déjà implanté**. Dans ce cadre, le Groupe a pour ambition d'enrichir son offre par de nouvelles fonctionnalités et d'améliorer le positionnement de ses solutions auprès des flottes de véhicules lourds comme au Mexique avec la solution Ticket Car® et les flottes de véhicules légers. Ce développement organique sera couplé avec des **acquisitions ciblées** d'émetteurs spécialisés dans les cartes-essence.

◉ **Les frais de déplacement professionnels**, en se positionnant sur le **marché des PME**, avec une **offre complète de services**. Ces solutions seront développées dans les pays où Edenred est déjà implanté, à raison de 2 à 3 pays par an. Dans ce cadre, Edenred a lancé la solution **Expendia Smart®** en **Italie** fin 2011, qui compte aujourd'hui plus de 400 clients et qui devrait contribuer à près de 35 % de la croissance en Italie d'ici 2016.

◉ **les dépenses professionnelles sur des marchés spécifiques**, par le développement de solutions adaptées aux besoins locaux ou par acquisitions d'opérateurs spécialisés. A titre d'exemple, Edenred a acquis en décembre 2012 la société **Repom®**, spécialiste et leader depuis 20 ans du marché des camionneurs indépendants au Brésil. Encore peu pénétré, ce marché très prometteur est évalué à environ 35 milliards d'euros. Sa croissance attendue devrait atteindre plus de 30 % par an d'ici 2016.

Ainsi, ces trois segments, qui constituent la famille de **solutions de Gestion des frais professionnels**, devraient représenter **plus de 20 % du volume d'émission à horizon 2016**, contre 10 % à fin 2012.

Objectifs 2016 de croissance organique du volume d'émission

> Le renforcement de sa stratégie de croissance forte et durable dans le cadre d'« Inventer 2016 » amène le Groupe à relever son objectif de croissance du volume d'émission désormais **compris entre + 8 % et + 14 % par an** (contre + 6 % à + 14 % par an précédemment).

• > Par ailleurs le *free cash flow* (Flux de trésorerie libres) généré par cette dynamique de croissance sera réparti de manière équilibrée entre la **distribution de dividendes** à hauteur d'environ 90 % du résultat courant après impôt du Groupe et un renforcement de la stratégie d'acquisitions ciblées.

Exploration de nouveaux territoires de croissance

> Le **passage au numérique** ouvre un nouveau champ d'opportunités pour le Groupe, notamment grâce à une interaction accrue avec l'ensemble des parties prenantes (clients, affiliés, bénéficiaires) et la possibilité de collecter et analyser les données issues des transactions.

• > Dans ce cadre, le Groupe explore de nouveaux territoires de croissance, qui lui permettront d'accroître sa différenciation et de générer de nouvelles sources de volume et de revenus sur le long terme.

Edenred en Actions

Informations boursières

Place de cotation : Euronext Paris

Indices : SBF 120 et CAC Large 60, FTSE4Good, DJSI

Lieu d'échange : Compartiment A Code valeur : FR0010908533

Nombre d'actions : 225 897 396

Evolution du cours de Bourse

Depuis sa 1^{ère} cotation du 2 juillet 2010 au 31 octobre 2013

Cours d'ouverture au 2 juillet 2010 : 13,00 €

Cours de clôture au 31 octobre 2013 : 25,03 €

Variation SBF 120 : + 33 % Variation Edenred : + 93 %

Capitalisation boursière : 5,7 Md € au 31 octobre 2013

Edenred est aujourd'hui inclus dans les deux indices éthiques boursiers les plus reconnus :

- Dow Jones Sustainability Indices depuis 2013
- FTSE4Good depuis 2011

Ces indices sont des indicateurs importants qui guident le choix des analystes et investisseurs ISR (investissement socialement responsable) dans leurs placements.

RELATIONS ACTIONNAIRES : NOUVEAUTÉS 2014

Edenred va à la rencontre de ses actionnaires plusieurs fois par an en province (pour 2013, à Montpellier, Lyon et Nantes) et à Paris en plus de l'Assemblée générale. Nous souhaitons élargir ces rencontres à d'autres formats. Aussi nous proposons en 2014 :

- **Permanences au siège d'Edenred** : Vous avez des questions précises et vous souhaitez avoir des réponses directes ! La responsable Relations actionnaires vous accueillera selon un agenda proposé sur l'année. Les modalités seront affichées sur l'[Espace actionnaires](#) ou via le numéro vert actionnaires.
- **Petits déjeuners pédagogiques au siège** : Vous souhaitez découvrir ou mieux comprendre les fondamentaux du Groupe comme la spécificité du modèle économique et de ses indicateurs, la stratégie et l'activité : nous vous proposons des présentations pédagogiques qui vous familiariseront suffisamment pour saisir ensuite avec aisance l'ensemble des informations communiquées au cours de l'année, à commencer par les communiqués de presse financiers et les présentations associées. Les modalités seront affichées sur l'[Espace actionnaires](#) ou via le numéro vert actionnaires.

Par ailleurs, nous vous proposons deux nouveaux supports d'information accessible également sur l'[Espace actionnaires](#) du site edenred.com rubrique finance

- **Guide de l'actionnaire annuel** : le premier guide de l'actionnaire sera disponible d'ici fin mai 2014.
- **Résultats annuels, semestriels ainsi que l'information trimestrielle** : ces communications financières seront relayées par une retransmission des commentaires du Président-directeur général et du Directeur général Finances et Juridique sur les présentations associées, en support vidéo pour les résultats annuels et audio pour les autres communications financières périodiques.

Rendez-vous sur l'Espace Actionnaires du site Internet edenred.com rubrique Finance pour connaître l'évolution du calendrier des réunions province, Paris, petits déjeuners et permanence siège. Ces différents supports de communication sont amenés à évoluer en fonction de vos commentaires et propositions. Aussi n'hésitez pas à nous contacter !

Contacts Relations actionnaires : Pour toute demande, contactez le service Relations actionnaires individuels

N° Vert 0 805 652 662

Appel gratuit depuis un poste fixe

Vous pouvez accéder 24 heures sur 24 aux informations sur le cours de l'action, le résumé du dernier communiqué et le calendrier de l'actionnaire. Le Service actionnaires est également disponible sur ce numéro pendant les horaires d'ouverture (9 h à 18 h du lundi au vendredi).

Relations.actionnaires@edenred.com

Envoyez-nous votre adresse mail pour recevoir, en même temps que tous les actionnaires inscrits, le lien vers nos communiqués de presse, principalement au moment de la diffusion du chiffre d'affaires trimestriel, des résultats annuels et semestriels, et les lettres aux actionnaires.

Vos prochains rendez-vous

12 février 2014

Chiffre d'affaires et résultats annuels 2013

15 avril 2014

Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2014

13 mai 2014

Assemblée générale des actionnaires

24 juillet 2014

Chiffre d'affaires et résultats semestriels 2014

**POUR
EN SAVOIR PLUS**

Retrouvez toute
l'information financière
et toutes les parutions sur
edenred.com
rubriques Finance et Groupe

Informations pratiques

Inscrivez vos actions au nominatif.

Société Générale Securities Services

SGSS/SBO/CSS/BOC

32, rue du Champ-de-Tir - BP 81236
44312 Nantes Cedex 3

Tel : **02 51 85 67 89** (coût d'un appel local)

