



2017

L'ESSENTIEL



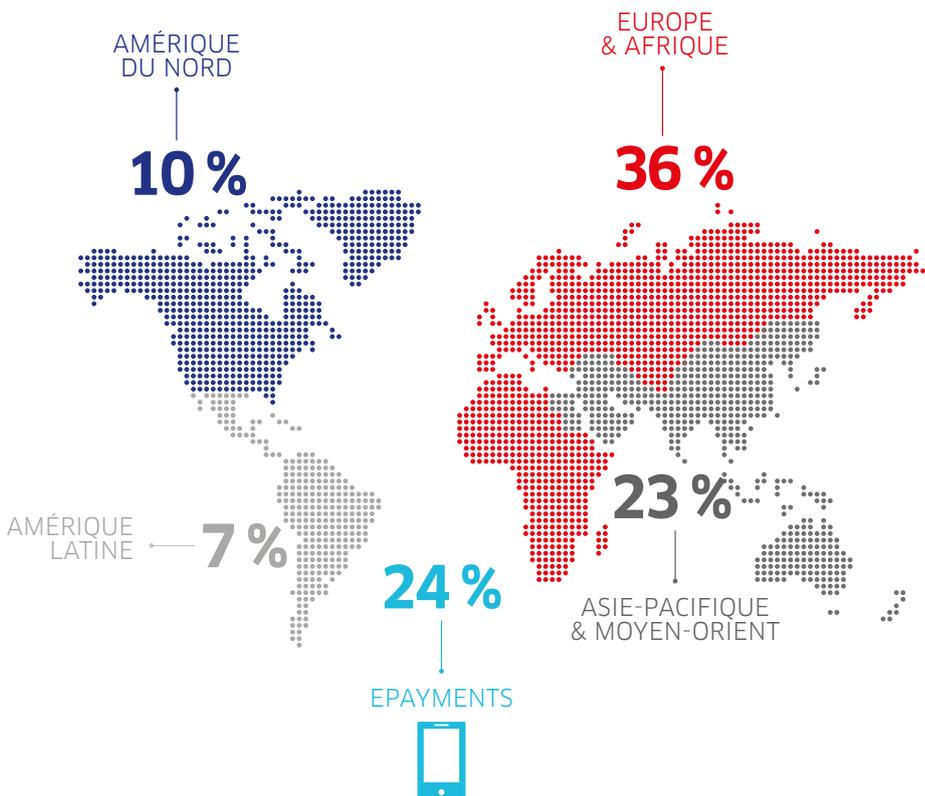


Ingenico Group est le partenaire des institutions financières, du e-commerce, des petits commerçants et de la grande distribution. Tous ont un point commun : ils nous font confiance pour garantir la fiabilité et la fluidité des paiements, essentielles pour sécuriser l'achat.

Ingenico Group, leader mondial du paiement intégré

Depuis près de 40 ans, Ingenico Group accompagne l'évolution du commerce grâce à une offre complète de solutions et services d'acceptation de paiement. Nos solutions couvrent l'ensemble de la chaîne de valeur du paiement et des canaux de vente, et s'adaptent à la fois aux exigences locales et aux ambitions internationales de nos clients. Ingenico est au cœur du commerce, et a pour mission d'aider les commerçants à développer leurs activités.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2017 PAR RÉGION



+ de 8 000
collaborateurs

Présence
commerciale dans
170 PAYS

2,5 MDS €
de chiffre d'affaires

Près de 50% ⁽¹⁾
du revenu généré
par les services

(1) Proforma 2017
intégrant les acquisitions



PHILIPPE LAZARE
Président-Directeur général



La transformation digitale
du Groupe n'est plus une
ambition, mais une réalité



En quelques années, Ingenico a opéré une transformation de son business model visant, d'une part, à être présent sur tous les canaux de vente, et d'autre part, à offrir à ses clients des services de paiement et solutions business allant au-delà de l'acceptation du paiement. Grâce à nos capacités d'innovation et de croissance externe, nous disposons aujourd'hui d'une offre complète de produits et services, créateurs de valeur aussi bien pour les marchands que pour les banques et acquéreurs. Nous avons su revoir notre modèle et prendre le virage vers les transactions de paiement. Aujourd'hui, près de 50 % de nos revenus sont issus des services. La transformation digitale du Groupe n'est donc plus une ambition, mais une réalité.

Début 2017, nous avons organisé l'entreprise en deux *business units* mondiales : l'une spécifiquement dédiée aux « Banques et Acquéreurs » ; l'autre dédiée au « Retail » (distributeurs et e-commerçants), pour mieux répondre aux besoins distincts de ces clients. À cette occasion, et également au travers d'acquisitions majeures, nous avons étoffé nos équipes dirigeantes en recrutant et accueillant des dirigeants chevronnés du monde du paiement.

S'agissant des banques et des acquéreurs, nous avons accru notre offre de services et de solutions, grâce à Axiom, notre nouvelle plateforme de services basée sur Android. Notre présence géographique s'est encore renforcée avec deux acquisitions, celle de SST en Ukraine et celle d'Airlink à Taiwan.

S'agissant du Retail, les acquisitions de IECISA (Espagne), de Techprocess (Inde) et de Bambora (Suède) sont venues compléter nos positionnements géographique et technologique. Grâce à Bambora, nous disposons de solutions *end-to-end* pour les petits et moyens commerçants ; nous nous dotons encore de capacités internes d'*acquiring* de transactions de paiement, en complément de nos partenariats existants. Elles bénéficieront aux grands distributeurs.

Je suis convaincu qu'Ingenico continuera d'étendre son leadership, en conjuguant sécurisation du point d'acceptation et création de valeur pour les commerçants. Nous disposons d'une organisation efficace et d'une offre cohérente pour y parvenir. Nous pouvons compter sur le total engagement de notre management et de nos équipes, pleinement investis dans la construction de l'Ingenico de demain.

(1) Proforma 2017 intégrant les acquisitions.

Une offre complète, créatrice de valeur pour nos clients

De manière directe ou indirecte, Ingenico répond aux besoins de tous types de marchands : petits et moyens marchands, grandes enseignes, acteurs digitaux...

Une organisation centrée sur le client



Une transformation technologique accélérée

Ingenico a amorcé sa transformation technologique en 2006. Jusqu'en 2014, le Groupe s'est concentré sur l'acquisition de technologies liées à la gestion des transactions en magasin et en ligne. En 2014, un virage majeur a été pris avec le développement d'une offre en ligne complète et transfrontalière, une orientation qui place le Groupe au cœur de la digitalisation du commerce.

En 2017, les acquisitions de Bambora et Techprocess complètent cette transformation technologique permettant ainsi à Ingenico de couvrir l'ensemble de la chaîne de paiement, du point d'acceptation à l'acquisition des transactions, tout en renforçant son accès direct aux petits et moyens marchands.

+ **DE 8 000**
COLLABORATEURS
au service de
la transformation
du Groupe

88
SITES DANS
LE MONDE

UN LAB
DÉDIÉ À L'INNOVATION
et aux usages
du commerce
de demain

Nos ambitions

**Étendre l'acceptation
du paiement
électronique à un
maximum d'usages**

**Améliorer
l'expérience
des marchands
et des consommateurs**

**Proposer une
offre de services
complète
et intégrée**

2018-2020

Nos priorités

- > Maintenir notre position de leader sur les solutions d'acceptation du paiement au sein de tous les segments de marché et les canaux de distribution
- > Étendre notre accès direct aux marchands grâce à un modèle unique et reproductible
- > Introduire une nouvelle génération de plateforme ouverte Android

Perspectives financières

- > Une croissance annuelle moyenne de l'EBITDA à 2 chiffres
- > Un EBITDA supérieur à 700 M€ à périmètre et change constants en 2020
- > Une conversion de l'EBITDA en free cash-flow ajusté ⁽¹⁾ supérieure à 45 %
- > Un taux de distribution supérieur à 35 %

(1) Flux de trésorerie disponible ajusté des éléments non récurrents (coût d'acquisition et de restructuration).



1 000
PERSONNES
ont rejoint le Groupe
au travers des opérations
de croissance externe

Des acquisitions pour couvrir toute la chaîne de valeur

Des acquisitions majeures ont été réalisées en 2017, complétant la couverture géographique et l'offre du Groupe à ses clients. La *business unit* Banques & Acquéreurs est maintenant directement présente en Ukraine grâce à l'acquisition de SST et aussi à Taïwan avec Airlink. Concernant la *business unit* Retail, Ingenico a renforcé son offre et sa présence auprès de trois segments de clients : les acteurs de l'e-commerce *via* l'acquisition de TechProcess en Inde, les grands distributeurs *via* IECISA en Espagne et les petits et moyens commerçants grâce à l'acquisition du suédois Bambora. Au total, plus de 1 000 personnes ont rejoint le Groupe à travers ces opérations de croissance externe.



Une nouvelle organisation orientée clients



Début 2017, Ingenico s'est doté d'une nouvelle organisation centrée sur les besoins de ses clients. Deux *business units* ont été créées, répondant aux besoins distincts de tous types de marchands. La *business unit* Retail aide la grande distribution et les *e-commerçants* à accompagner les consommateurs dans leur parcours d'achat omnicanal, à développer leurs activités transfrontalières et à augmenter leur taux de conversion. La *business unit* Banques & Acquéreurs permet à ses clients de réduire la complexité de la gestion des paiements, et de différencier leur offre à destination des marchands.



Acquisition de Bambora

L'acquisition de Bambora marque une étape majeure dans le plan stratégique d'Ingenico, en lui permettant de proposer une offre client totalement intégrée. Basée à Stockholm, Bambora emploie plus de 700 personnes à travers l'Europe, l'Amérique du Nord et l'Australie. La société propose une offre « one-stop shop » s'adressant plus particulièrement au marché des grandes entreprises mais aussi à celui des petits et moyens commerçants. Bambora fournit des services in-store, mobile et online via des solutions de paiement *end-to-end* à plus de 110 000 commerçants et grandes entreprises à travers le monde. Ses offres reposent sur une plateforme d'acquisition de transactions et une approche centrée sur le client. Cette dernière s'articule autour d'une expertise « full-service » et de services à valeur ajoutée tels que le *boarding* digital des nouveaux clients ou encore l'analyse de données.

BAMBORA
EMPLOIE PLUS DE

700

PERSONNES
à travers l'Europe,
l'Amérique du Nord
et l'Australie



Extension du partenariat Alipay

Alipay est un moyen de paiement extrêmement utilisé en Chine. Pouvoir le proposer aux visiteurs chinois en Europe est donc un enjeu essentiel pour les commerçants. Grâce au partenariat entre les deux sociétés, Ingenico a ajouté Alipay à son portefeuille de méthodes de paiement à disposition des acquéreurs européens. Ingenico a également déployé Alipay auprès de nombreux commerçants, tels que Lagardère Travel Retail.



WOMEN *IN*
payments®
CONNECT, LEAD,
ACHIEVE

Ingenico partenaire de Women in Payments

Association active au Canada, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Australie, *Women in Payments* encourage et développe le leadership au féminin dans l'industrie du paiement. En 2017, *Women in Payments* a lancé un programme mondial de mentorat dont Ingenico est l'un des sponsors actifs. Suzan Denoncourt, dirigeante d'Ingenico Canada, siège également au Symposium canadien de *Women in Payments*.

Ingenico

RETAIL



Apporter aux marchands de toutes tailles les solutions qui accompagnent leur croissance

NICOLAS HUSS
EVP Retail



Face aux attentes toujours plus fortes de consommateurs ultra connectés et à la compétition accrue entre le commerce traditionnel et les plateformes en ligne, les marchands transforment leurs opérations pour créer des expériences d'achat différenciantes qui répondent aux nouvelles exigences de leurs clients. Notre mission au sein de la *business unit* Retail est de fournir à ces marchands, quelles que soient leurs activités et leurs tailles, les solutions de paiement qui accompagnent cette transformation.

Notre activité Retail est issue des acquisitions stratégiques effectuées par Ingenico dans le domaine des plateformes de paiement, notamment Easycash, Ogone, Global Collect et, plus récemment, Techprocess (Inde) et Bambora (Suède). Avec l'acquisition de Bambora, l'activité Retail d'Ingenico franchit une nouvelle étape, centrée sur l'intégration et l'optimisation de nos plateformes, l'extension de notre portefeuille de services marchands et le développement de notre offre directe pour les petits et moyens marchands (SMB). Grâce aux capacités d'*acquiring* de Bambora nous couvrons également toute la chaîne de valeur, des solutions d'acceptation jusqu'aux offres

d'acquisition domestiques et internationales. Cette couverture nous permet de construire des solutions de bout en bout ou « full service » et d'apporter à nos clients une gestion simplifiée de leurs paiements tout en optimisant le coût global de leur infrastructure.

Forts du travail effectué en 2017, les équipes Retail sont aujourd'hui pleinement mobilisées autour de nos priorités qui consistent à proposer une offre de services différenciée et complète à tous les marchands, à étendre notre base de clients sur tous les segments, et à saisir des opportunités de croissance dans de nouvelles régions.

SMB
+300 000
marchands
dans 15 pays

GLOBAL
ONLINE
45 milliards d'euros
de transactions traitées

ENTREPRISE
5 milliards de
transactions annuelles



Afin d'adresser au mieux les besoins spécifiques de chaque segment, nos opérations sont structurées autour de trois divisions spécialisées, SMB, Global Online et Enterprise, responsables de la définition et de la commercialisation de nos offres. Cette structure permet d'apporter à tous nos clients une offre adaptée, qui combine l'expertise de paiement d'Ingenico avec une compréhension fine des enjeux de leurs métiers.

Ingenico

BANQUES & ACQUÉREURS



Assurer la convergence du commerce et du paiement

PATRICE LE MARRE
EVP Banques & Acquéreurs



Créée en 2017, la *business unit* Banques & Acquéreurs cible de façon indirecte le marché des commerçants. Depuis quelques années, Ingenico s'est engagé dans une transformation de son offre vers des solutions à plus forte valeur ajoutée, désormais indispensables pour accompagner la digitalisation du point de vente. Pour être plus performants, les commerçants ont besoin de multiplier et d'optimiser les points d'interaction avec le consommateur, notamment grâce à la combinaison du paiement et des services

métiers. Après Telium Tetra, première gamme du marché associant paiement et applications web, Ingenico a lancé Axiom, une nouvelle plateforme de services basée sur Android. Elle permet de centraliser tous les services utiles aux marchands. Au-delà de cette nouvelle offre, nous avons continué d'enrichir notre gamme de services de gestion et de valorisation des parcs de terminaux (maintenance à distance, marketplace d'applications business, connectivité, acceptation de nouveaux moyens de paiement...). La *business unit* dispose

+ de 1 000
banques
et acquéreurs

30 MILLIONS
de terminaux
installés

+ 2 000
applications
de paiement

aujourd'hui d'une gamme complète de solutions permettant aux banques et acquéreurs de différencier leur offre destinée aux petits commerçants.

Axiom, nouvelle plateforme de services basée sur Android

La *business unit* Banques & Acquéreurs a développé en 2017 la plateforme de services Axiom. Cette dernière s'appuie sur les systèmes d'exploitation Android et Telium Tetra d'Ingenico. Elle fait converger commerce et paiement ; de plus, elle ouvre accès à un écosystème complet de services cloud dédiés au commerce. En partenariat avec des éditeurs de logiciels de caisse, nous avons développé pour les petits commerçants l'offre la plus complète du marché comprenant, outre le paiement, des services de gestion des magasins, de stocks, de personnel, des programmes de fidélité et de comptabilité. Grâce à nos partenariats, aux avancées technologiques que représente Axiom, nous bénéficions du premier écosystème de services permettant aux banques et aux acquéreurs d'accompagner les commerçants dans la digitalisation des points de vente.





Le paiement intégré aux usages de demain



MICHEL LÉGER
EVP Innovation

En 2017, Ingenico Labs a poursuivi ses travaux dans les domaines de l'IoT, de l'Intelligence Artificielle (IA) et du commerce conversationnel, seul ou en partenariat avec des entreprises et des start-ups s'intéressant à l'articulation entre paiement et expérience consommateur. En matière d'IoT, le Labs a intégré du paiement dans de nouveaux objets connectés : le robot d'accueil Pepper de Softbank Robotics et les voitures autonomes de Navya. L'intelligence artificielle, la robotique et les voitures autonomes, qui allient les deux premières disciplines, sont d'ailleurs les sujets technologiques qui ont marqué l'année 2017.

Dans le domaine du commerce conversationnel, Ingenico Labs a finalisé l'intégration du paiement dans les *chatbots* en collaboration avec JoinedApp, une start-up californienne dans laquelle Ingenico Group a investi en juin.

Ingenico Labs a développé ses partenariats avec les grands acteurs du digital, qui contribuent désormais à façonner de nouveaux usages de paiement. Nous avons conclu un partenariat avec Google portant sur ses services de fidélisation Google Pay Smart Tap.

Catalyseur d'innovation dans le paiement

Dans notre écosystème, les évolutions technologiques (IoT, IA ou robotique) et l'évolution des comportements sont de puissants moteurs d'innovation. Les consommateurs sont devenus sensibles à l'immédiateté et à la personnalisation: les marchands contextualisent donc leur offre et cherchent à favoriser l'achat d'impulsion, le paiement doit être présent dans l'environnement naturel du consommateur. Ingenico Labs observe ces tendances pour en déduire les usages de demain et les solutions technologiques les plus appropriées.



Paiement embarqué

Alors que deux tendances de fond convergent, l'adoption des véhicules autonomes et l'avènement de l'économie du partage, Ingenico Labs a développé en quelques mois une solution de paiement embarqué pour les Autonom Cabs de Navya. Une belle preuve d'agilité !



Chatbots

Ingenico Group mise sur le commerce conversationnel et a investi dans la start-up JoinedApp, dont elle a fait évoluer la solution e-commerce basée sur les *chatbots* pour intégrer du paiement. Le consommateur peut réaliser ses achats depuis ses applications de messagerie.

Les enjeux humains au cœur de la transformation



MARTINE BIROT
EVP Ressources Humaines et Communications

Avec cinq opérations de croissance externe réalisées en 2017, ce sont plus de 1 000 personnes qui ont rejoint le Groupe. Ces acquisitions ont eu lieu essentiellement en Europe et en Inde, mais également en Australie, au Canada et à Taïwan. Les processus d'intégration ont ainsi revêtu une importance nouvelle ; plus formalisés d'une part, ils ont d'autre part permis d'enrichir les processus ressources humaines d'Ingenico en s'inspirant des meilleures pratiques des sociétés acquises.

La diversité croissante de nos métiers et de nos implantations géographiques ont accru la nécessité de renforcer la cohésion au sein du Groupe, et d'harmoniser les outils de travail collaboratif. Travailler efficacement, ensemble, à travers le monde, au service d'objectifs partagés : à ce titre, nous avons développé et mis en place Skyway, espace de travail digitalisé du Groupe, lancé en 2017 ; il regroupe nos outils de communication interne et de travail collaboratif.



Skyway, un nouvel espace collaboratif

Parce qu'aujourd'hui le travail est digital et la mobilité la norme, Ingenico a lancé en 2017 un nouvel outil interne de communication et de collaboration. Skyway est à la fois un intranet centralisant les actualités d'Ingenico, un espace de travail collaboratif rassemblant de nombreuses applications de partage de documents et de co-rédaction.

ingenico GROUP | University

Ingenico University

La digitalisation de la formation est elle aussi allée croissant. Ingenico University, la plateforme d'e-learning d'Ingenico, s'est enrichie de nouveaux modules en 2017, permettant aux collaborateurs de s'approprier la culture et les activités du Groupe, de perfectionner leurs connaissances technologiques et produits.

En 2017, le Groupe a réalisé des résultats solides et conformes aux attentes, démontrant sa forte capacité de génération de trésorerie.

CHIFFRE D'AFFAIRES

2 510 M€

**RÉSULTAT NET
PART DU GROUPE**

256 M€

EBITDA ⁽¹⁾

526 M€

**FREE CASH FLOW
AJUSTÉ**

269 M€

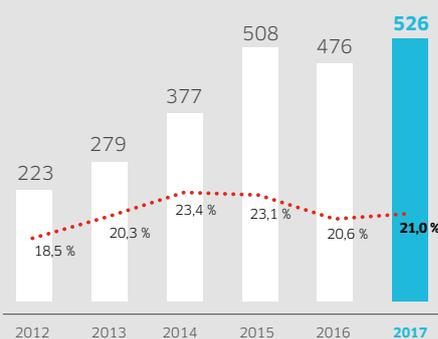
CHIFFRE D'AFFAIRES

Évolution en millions d'euros



EBITDA ⁽¹⁾

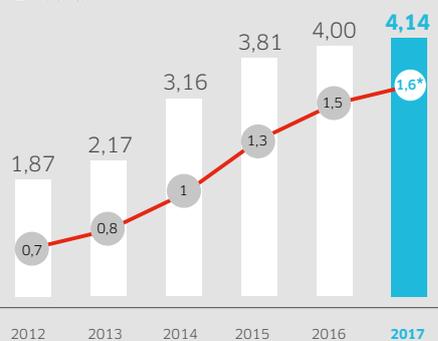
Évolution en millions d'euros



■ EBITDA Marge d'EBITDA

**RÉSULTAT NET ET
DIVIDENDE PAR ACTION**

En euros



■ Résultat net par action — Dividende

* Dividende proposé à l'Assemblée générale du 16 mai 2018.

(1) Tel que défini en page 132 du Document de référence 2017 d'Ingenico Group.

CHIFFRES CLÉS

BANQUES & ACQUÉREURS*

1 428 M€
Chiffre d'affaires

371 M€
EBITDA ⁽¹⁾

RETAIL*

1 286 M€
Chiffre d'affaires

178 M€
EBITDA ⁽¹⁾

* Proforma 2017 intégrant les acquisitions au 1^{er} janvier 2017

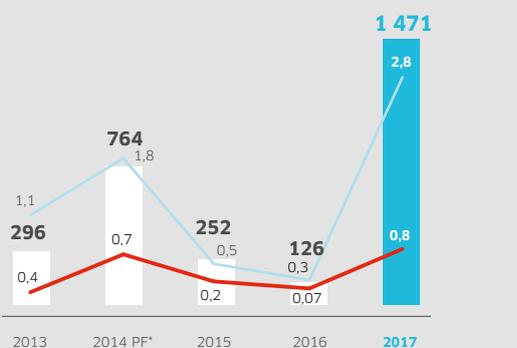
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

En millions d'euros



ENDETTEMENT NET

En millions d'euros



— Dette nette / EBITDA ⁽¹⁾ — Dette nette / Capitaux propres

* Incluant la contribution de GlobalCollect sur l'ensemble de l'année.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

+ DE 80 000 HEURES
de formation réalisées en 2017,
soit 12,5 heures par salarié

48% DE FEMMES
dans les fonctions corporate

85
nationalités

PRÉSENCE DANS 4 INDICES ISR* DE RÉFÉRENCE



OBJECTIF 2020
-10%
d'émissions de GES**
par terminal installé

* ISR: investissement socialement responsable.
** Gaz à effet de serre.

Crédit photos couverture : Shutterstock (GaudiLab ; Oscity) -
Crédits photos : Ingenico Group (Capa pictures ; Ocommunication, Within) - Gettyimages
(4x6) - Shutterstock (GaudiLab ; Rawpixel.com ; wutzkohphoto ; imtmphoto)
Conception et réalisation : **côtécorp.** - Tél. : 01 55 32 29 74

Imprim'Vert et FSC ce papier est issu de forêts gérées durablement et de source contrôlée.



ingenico
GROUP

INGENICO GROUP
28/32 boulevard de Grenelle
75015 Paris - France
Tél. : +33 (0) 1 58 01 80 00
Fax : +33 (0) 1 58 01 91 35

ingenico.com

 [@ingenico](https://twitter.com/ingenico)