



**JEUX DU COMMERCE**  
**TD ASSURANCE MELOCHE MONNEK**  
**2010**  
PRÉSENTÉS À  
L'ÉCOLE DE GESTION JOHN MOLSON, UNIVERSITÉ CONCORDIA

# ÉTHIQUE

PRÉSENTÉ PAR



---

**WESTERN UNION EN 2008:  
ENVOYEZ L'ARGENT!**

---

---

## **WESTERN UNION EN 2008: ENVOYEZ L'ARGENT!<sup>1</sup>**

Lorsque Jorge Ochoa, vice-président des finances, et Raul Duany, directeur des communications corporatives, se sont joints à la compagnie Western Union (WU) en novembre 2008, ils faisaient preuve d'un optimisme prudent face aux perspectives futures de la compagnie dans le marché mondial du transfert de fonds. Les immigrants étant les principaux clients dans le transfert de fonds mondial. Ils viennent des pays pauvres et immigrer dans les pays plus riches pour de meilleures opportunités. Lorsque les immigrants quittent leur pays natal, ils y délaissent souvent leurs familles qui dépendent financièrement de ces exilés. Pour envoyer de l'argent à leur famille, la plupart d'entre eux utilisent des transmetteurs d'argent comme WU.

Fondé en 1851, WU a longtemps offert des services en télégraphie et en agence de transmission, cependant en 2006, son service en télégraphie a été discontinué afin de se concentrer uniquement sur le transfert de monnaie. L'exploitation des transferts de monnaie a connu une croissance de 13% durant le troisième trimestre de 2008, et ce, malgré une croissance économique au ralenti dans certaines régions du globe. Le ralentissement économique en Chine, dans certains pays européens, et dans le corridor critique États-Unis/Mexique a été compensé par l'augmentation du volume transactionnel en Inde et aux Philippines.

Le 10 novembre 2008, Ochoa et Duany ont été convoqués au siège social de WU à Englewood au Colorado, pour un déjeuner avec la présidente et chef de la direction, Christina Gold. Sa première responsabilité en tant que cadre à WU était de développer une stratégie pour limiter les impacts de l'éventuelle érosion de sa première exploitation, les transferts de monnaie,

---

<sup>1</sup> Cette étude de cas a été préparée par le professeur en commerce Armand Gilinski Jr., de la Sonoma State University. Elle se base sur des sources publiées, pour une discussion, en classe afin d'illustrer la gestion efficace ou non d'une situation administrative.

tout en demeurant conscient qu'il fallait tenir compte des critiques faites à la compagnie sur ses responsabilités sociales. Avant de joindre WU, Ochoa et Duany savaient que les dirigeants du gouvernement, de même que les actionnaires militants scrutaient les opérations et les frais liés aux exploitations du transfert de monnaie. Une initiative des actionnaires, demandant à WU d'être un meilleur citoyen et donateur corporatif, a été publiée le 25 avril 2008, juste avant la rencontre annuelle des actionnaires de la compagnie en juin. (Voir **annexe 1** pour le dossier complet de cette initiative.) De l'été 2007 à l'été 2008, *Transnational Institute for Grassroots Research and Action* (TIGRA), une organisation militante de consommateurs, a orchestré des boycotts de WU afin de contraindre la compagnie à réduire ses frais. TIGRA, basée à Oakland en Californie, a également demandé à WU et à d'autres compagnies mondiales de transfert de monnaie de réinvestir plus dans les communautés locales, soit 1 \$ pour chaque 100 \$ de bénéfices sur les transferts de monnaie.

## UN PASSÉ TOURMENTÉ

Avant les boycotts de 2007 et de 2008, WU a connu une histoire en dents de scie. En 1865, quatorze ans après que ses fondateurs aient décidé de mettre sur pied le premier géant américain en télégraphie, les actions de WU furent émises au New York Stock Exchange (NYSE). En 1884, WU faisait partie des onze premières compagnies incluses dans l'indice Dow Jones. Au fil des années, WU a fait l'objet d'un roman de Zane Grey et d'un film relatant la création, par WU, d'une liaison de télécommunication transcontinentale américaine. L'innovation était la marque de commerce de WU, qui a créé le téléscripneur universel d'actions, introduit le premier service de transfert de monnaie client-à-client et lancé le premier service

commercial américain de communication par satellite. Cependant, la compagnie a fait faillite en 1992, étant victime de l'obsolescence des télégraphes et de la popularité des télécopies et des courriers aériens; la compagnie avait donc été rayée du NYSE.

WU est réapparu en 1994 en tant que compagnie vouée uniquement au transfert de monnaie. Grâce à une poussée des migrations, les transferts de monnaie connaissent une croissance de 20% par année. En 1998, un avocat de Chicago, Matthew Piers, a représenté des plaignants pour une poursuite en action collective contre WU et son rival MoneyGram, alléguant que ces firmes avaient trompé les consommateurs avec des publicités telles que : « Envoyez 300 \$ au Mexique pour 15 \$ », alors qu'en fait la compagnie faisait un profit encore plus important (environ 80 % supérieur), en échangeant à leur avantage les taux de devises étrangères, provenant des transferts de monnaie en monnaie locale. Le litige s'est terminé sans que les compagnies admettent leurs méfaits.

Après avoir réglé les 375 \$ millions de la poursuite, dont une portion était destinée à la création d'un fonds pour des organismes d'immigrants, WU a travaillé à la refonte de son image. Une note interne provenant du département de Marketing a affirmé que WU apparaissait comme étant « axé sur l'argent » et « froid »; le but était donc de modifier cette image et d'être associé au « partage du cœur et de l'esprit » en plus du « partage des avoirs ». <sup>2</sup> WU a dépensé plus de 1 \$ milliard en marketing, a fait une élimination sélective de quelques-uns des frais liés aux transferts de monnaie, a fait des dons à des groupes pour le droit des immigrants et s'est fait partisan de la reconnaissance des immigrants illégaux. En résumé, WU a cherché à se

---

<sup>2</sup> DeParle, J. (22 novembre 2007). "A Western Union Empire Moves Migrant Cash Home," *The New York Times*, A1.

promouvoir en tant que « l'ami loyal »<sup>3</sup> des immigrants. Matthew Piers, l'avocat derrière la poursuite contre WU, a dit à un journaliste du New York Times : « Western Union est devenue une compagnie qui valorise et protège ses clients. Personne n'a été plus surpris que moi, car j'étais le critique numéro un de la compagnie. »<sup>4</sup>

First Financial Management Corporation a acheté WU en 1994, et l'année suivante cette entité combinée a fusionné avec First Data Corporation au Colorado. Durant les dix années suivantes, WU a vu croître ses parts du marché du service aux consommateurs dans les transferts de monnaie de 10 à plus de 17 pour cent, avec une transaction moyenne de 350 \$. À cette époque, WU avait largement dépassé d'autres compagnies de franchises en nombre de points de vente autour du globe – plus de 300 000 – comparé à McDonald's qui en avait 31 000. De plus, WU effectuait pratiquement cinq fois plus de transactions que son plus important rival, MoneyGram. WU offrait ses services via des agents dans plus de 200 pays et territoires, sous le nom « Western Union » ainsi qu'à travers ses sous-marques : Orlandi Valuta (acquise en 1999 et basée à Los Angeles, en Californie), et Vigo Remittance Company (acquise en 2005 et basée en Floride).

WU a de nouveau été listé au tableau de NYSE le 6 janvier 2006. Durant l'année fiscale de 2007, WU a continué à tirer la majorité de ses 4,9 \$ milliards en recettes des frais transactionnels chargés à ses clients lors de leur envoi d'argent. Le principal secteur de WU incluait le client-à-client (CAC : 83 % des revenus de 2007) et le client-à-entreprise (CAE : 15 %).

---

<sup>3</sup> *Ibid.*

<sup>4</sup> *Ibid.*

Toujours dirigé par le groupe de cadres qui gérait la compagnie sous First Data, WU traînait encore en 2008 une dette résiduelle de 3,5 \$ milliards dans son bilan due à la scission de First Data. La chef de la direction, Christina Gold, avait rejoint WU en septembre 2006, après avoir été vice-présidente de la direction du développement mondial chez Avon Products, et avait été identifiée comme majoritairement responsable de la transformation de la compagnie par plusieurs observateurs de l'industrie.

En 2007, Gold discutait de son rôle avec un journaliste de Singapour :

Je considère la direction d'une compagnie comme une fonction de gérance pendant une certaine période de temps... Je ne suis pas la compagnie : j'essaie de garder cette perspective en tête, car la marque réfère à Western Union et non à moi. Je ne fais que représenter la compagnie, mon organisation et l'ensemble des personnes qui y travaille. J'espère développer l'image d'une marque qui défend ses clients, qui redonne à la communauté, et qui fait des choses significatives qui font une différence. J'aimerais également qu'à mon départ je laisse derrière moi une compagnie qui a su diversifier ses sources de revenus et qui a un visage humain.<sup>5</sup>

En 2006, Jack Greenberg, ancien président et chef de la direction de McDonald's ainsi que membre du conseil d'administration de First Data, s'est lui aussi joint à WU pour en devenir président. Ensemble, Gold et Greenberg ont continué le renforcement de la marque WU via l'expansion internationale. Le chiffre d'affaires de WU a augmenté à un taux de croissance annuel composé (TCAC) de 11,4 % entre 2004 et 2007, entraîné par la hausse du TCAC des revenus des devises étrangères de 19,7%, constituant 13 à 16% du revenu total durant cette période. (Voir les **annexes 2 et 4** pour les états financiers de WU en 2005-2007.)

---

<sup>5</sup> Choudhury, A.R. (24 novembre 2007). "Christina Gold, the high-flying head of remittance firm Western Union, has her feet firmly planted on the ground," *Business Times Singapore*.

---

## LES CLIENTS ET LES MARCHÉS

Selon le *Morningstar*, environ 200 millions de personnes habitaient à l'extérieur de leur pays d'origine en 2008.<sup>6</sup> La croissance de l'entreprise du transfert de monnaie est directement liée à la croissance continue de la population immigrante à l'échelle mondiale. (Voir l'**annexe 5** pour les données mondiales des transferts de monnaie de 1990 à 2007.)

La plupart des transmetteurs d'argent étaient en relation avec des réseaux pouvant recueillir et distribuer l'argent partout sur la planète, moyennant des frais. (Voir l'**annexe 6** pour une estimation des profits de l'industrie par transaction.) Les montants transférés par les immigrants à leur pays natal ne sont nullement discrétionnaires, mais sont plutôt voués à la subsistance de leur famille. Par exemple, les transferts en monnaie envoyés au Salvador équivalent à plus de 15 % de son PIB, selon le *Morningstar*.

## COMPÉTITION

WU était en compétition avec Global Payments Inc., Euromet Worldwide, et MoneyGram International. L'**annexe 7** présente l'information financière comparative sur ces trois compétiteurs directs. Cependant, des concurrents indirects dans l'industrie de transfert de monnaie étaient les entreprises en services financiers tels que : les coopératives d'épargne et de crédit, les opérateurs de guichets bancaires automatiques, les associations de cartes, les fournisseurs de paiements par carte, les systèmes de remise de fonds informels, les services Internet, les systèmes de paiement par téléphone, les organisations postales, les détaillants, les services d'encaissement de chèques et les fournisseurs de devises étrangères. Les banques, les grandes surfaces comme Wal-Mart et les téléphones cellulaires étaient également devenus des

---

<sup>6</sup> "Western Union," (13 octobre 2008). *Morningstar Reports*.

modes alternatifs pour que les immigrants puissent transférer leur argent. Juniper Research a anticipé qu'en 2013, 100 millions d'utilisateurs de téléphone cellulaire transféreront leurs avoirs à travers ces appareils.<sup>7</sup>

La plupart de ces rivaux étaient d'abord des spécialistes dans leur propre domaine ou dans leur propre région. Les facteurs qui ont donné un avantage compétitif à certains compétiteurs sont, entre autres : la réputation de la marque au niveau local, l'accessibilité, la rapidité, les paiements variés, la fiabilité et les niveaux de prix. L'établissement des prix demeurait compétitif dans l'exploitation des transferts de monnaie. La croissance de la concurrence basée sur le prix et des contraintes réglementaires élimine les rivaux de plus petit calibre, entraînant des parts de marché plus élevés pour les compagnies restantes.

### **STRATÉGIE D'ENTREPRISE OU JUSTICE ÉCONOMIQUE?**

Étant donné le nombre croissant de compagnies et de banques qui se sont lancées dans ce domaine, WU ressentait une pression grandissante de baisser ses prix afin d'attirer les consommateurs. Certains critiques, comme TIGRA, affirment que WU a augmenté sa participation au développement des communautés.<sup>8</sup> D'autres, comme Efrain Jimenez, un organisateur communautaire en Californie qui menait avec WU un projet de développement pour une communauté mexicaine, sont moins convaincus : « Oui, Western Union a une responsabilité sociale, mais ils ont aussi le droit de faire de l'argent en tant que compagnie. Ce n'est pas un

---

<sup>7</sup> Juniper Research (7 octobre 2008). "100 Million Mobile Users to Make International Money Transfers by 2013." *Wireless News*.

<sup>8</sup> Thompson, G. (11 mai 2007). "Immigrants push Western Union to Share the Wealth," *The Nation*, <http://www.thenation.com/doc/2070528/thompson/print>



organisme de charité. »<sup>9</sup> Les dirigeants de WU ont affirmé que près de 40 \$ millions avaient été donnés via la fondation de l'entreprise à des groupes dans 70 pays depuis l'an 2000. Ces dirigeants ont également soutenu que la compagnie avait été agressive dans sa philanthropie, tout en reconnaissant que c'était une stratégie d'entreprise visant aussi à défendre son entreprise face à l'émergence de nouveaux rivaux comme les banques ou autres concurrents dans le domaine du transfert de monnaie.<sup>10</sup> À la fin du printemps 2008, WU s'est publiquement engagé à donner 50 \$ millions sur une période de cinq ans à des organismes de charité.<sup>11</sup>

En juillet 2008, la cour d'appel de l'Arizona a annulé la décision d'un tribunal de première instance en faveur de WU ayant trait à l'autorité du Procureur Général de l'Arizona de saisir l'argent des transferts provenant d'États autres que l'Arizona pour des paiements destinés au Mexique. Par la suite, WU a demandé à la cour suprême de l'Arizona de reconsidérer la question. Entretemps, le Procureur Général de l'Arizona n'a pas tenté de reprendre les saisies en question dans ce litige, et WU n'a pas connu d'impacts immédiats concernant ses transferts aux États-Unis suite à cette décision. La situation légale en Arizona demeurait toujours non résolue au mois de novembre 2008.

## PERSPECTIVES FUTURES

À la fin de l'automne 2008, plusieurs facteurs convergents pourraient bien ralentir les perspectives futures de WU. La faiblesse du marché mondial de l'emploi a incité plusieurs clients du transfert de monnaie, les immigrants, à demeurer dans leur pays. L'industrie mondiale des services financiers était en chute libre suite aux faillites de plusieurs fournisseurs de services

<sup>9</sup> Avila, O. and Olivo, A. (21 octobre 2007). "Western Union Boycott Divides," *Chicago Tribune*.

<sup>10</sup> *Ibid.*

<sup>11</sup> Voir : <http://www.transnationalaction.org/research/index.html#more>, consulté le 12 décembre 2008.

financiers comme Bear Stearns, Lehman Brothers et AIG. Un déclin marqué de l'industrie américaine de la construction ainsi que le débat sur l'immigration constant dans plusieurs États et au Congrès américain ont ralenti la croissance des transferts de monnaie dans le corridor États-Unis/Mexique, le secteur le plus profitable de WU.

Les analystes chez *Standard & Poor* ont cependant revu à la hausse les prévisions de WU, prévoyant une croissance annuelle composée des revenus de 8 % d'ici 2012.<sup>12</sup> Une raison expliquant l'optimisme des analystes est que WU a généré 800 \$ millions en cash-flow (flux de trésorerie) disponible pendant les neuf premiers mois de 2008, donc pour les trois premiers trimestres fiscaux se terminant le 30 septembre 2008. L'**annexe 8** présente les données des secteurs d'exploitation pour le troisième trimestre de 2008 et pour les neuf premiers mois de l'année fiscale de 2008. WU a racheté 17 millions d'actions au cours du deuxième trimestre de l'année fiscale de 2008 (pour un coût total de 385 \$ millions), et 20 millions d'actions en plus durant le troisième trimestre de la même année (pour un coût total de 523 \$ millions).

La chef de la direction, Christine Gold, a récemment affirmé l'intention de WU de concentrer son argent disponible dans le rachat d'actions et l'acquisition de firmes rivales de transfert de monnaie.<sup>13</sup> Néanmoins, le 10 novembre 2008, une rencontre avec les cadres Ochoa et Duany établissait les options compétitives suivantes : le développement de produits innovateurs en services financiers, qui pourraient être vendus via le réseau grandissant des 335 000 agents de WU à travers le globe, ou peut-être même la création d'un micro-crédit ou d'un programme de subvention pour le démarrage de petites entreprises pour les clients des pays en développement.

---

<sup>12</sup> "Western Union," (8 novembre 2008). *Standard & Poor's*.

<sup>13</sup> Voir : Entrevue à Boomer TV avec Christina Gold (22 juillet 2008) : [http://www.clipsyndicate.com/publish/video/649933/spotlight\\_western\\_union](http://www.clipsyndicate.com/publish/video/649933/spotlight_western_union)

## **Annexe 1 : Résolution des actionnaires de Western Union, 2008**

La loi fédérale connue sous le nom d'Acte sur le Réinvestissement Communautaire (ARC) oblige les banques et les institutions dépositaires assurées au fédéral à aider les communautés dans lesquelles elles opèrent. Une telle loi n'existe pas pour des agences de transfert de monnaie comme Western Union. En mars 2007, le directeur de la Réserve Fédérale disait que « l'ARC réaffirmait le principe de longue date selon lequel les institutions financières doivent répondre aux besoins... des communautés où ils ont leurs opérations. »<sup>(1)</sup>

Western Union répond à plusieurs des besoins des populations immigrantes, comme une banque pourrait le faire, avec une présence majeure dans les quartiers défavorisés et multiethniques.<sup>(2)</sup>

Les clients de Western Union sont principalement pauvres et urbains. L'utilisateur typique de ses services de remise est un travailleur immigré à faible revenu des villes américaines, a un revenu moyen annuel de 15 600 \$ et envoie dans son pays d'origine 293 \$ par mois, environ 30 % de son revenu mensuel.<sup>(3)</sup> Ces usagers dépensent jusqu'à 300 \$ annuellement en frais de transaction et en taux de change désavantageux, ce qui équivaut à une semaine de salaire pour l'immigrant ou au moins 60 jours de salaire pour leur famille dans des villes comme San Salvador, Mexico City ou Manille.<sup>(4)</sup>

Les envois d'argent contribuent à environ 80 % du revenu total des familles récipiendaires.

Presque la moitié des familles aux Philippines qui reçoivent des remises dépendent de cette seule source de revenus. Les dépenses issues de ces remises concernent la nourriture, le loyer et l'éducation.<sup>(5)</sup>

Nous croyons que les frais onéreux exigés par l'industrie multimillionnaire du transfert de monnaie sont un poids économique pour les immigrants à faible revenu aux États-Unis et pour les communautés d'origine tout en augmentant le risque d'une mauvaise réputation pour notre compagnie.

Western Union a fait face à de nombreuses poursuites dues aux frais exagérés et aux taux de change désavantageux. Ces poursuites se sont soldées par la dépense de millions de dollars en actions en frais de remboursement. Ces pratiques, jointes au faible niveau de réinvestissement de la compagnie dans la communauté, accroissent le risque que notre compagnie doit affronter dans ce marché compétitif.

**IL EST RÉSOLU QUE :** la compagnie développe et mette sur pied une politique écrite pour le réinvestissement dans la communauté.

**DÉCLARATION À L'APPUI :** Selon nous, l'investissement communautaire va au-delà des dons charitables et du bénévolat social. Nous croyons que la politique et la stratégie de bâtir un capital social dans les communautés sont essentielles. Une telle politique est plus efficace si elle incite les organisateurs communautaires à identifier les besoins de la communauté afin de développer des programmes à long terme qui reflètent ces besoins.

(1) The Community Reinvestment Act: Its Evolution and New Challenges, Federal Reserve Chairman Ben S. Bernanke, 3/30/07.

(2) Analysis of Alternative Financial Service Providers, Urban Institute, 2004.

(3) Distributing Prepaid Cards through Worker Centers: A Gateway to Asset Building for Low-Income Households, The Center for Financial Services Innovation, octobre 2006.

(4) Transnational Institute for Grassroots Research and Action Research, avril 2007.

(5) Enhancing the Efficiency of Overseas Workers Remittance, Banque de développement asiatique, juillet 2004.

Source : Responsible Wealth, Boston, MA,

[http://www.faireconomy.org/news/western\\_union\\_shareholder\\_resolution\\_2008](http://www.faireconomy.org/news/western_union_shareholder_resolution_2008), consulté le 14 juin 2009.

## Annexe 2 : WESTERN UNION CO — États des résultats, 2005-2007

<i>(en millions \$ excepté lorsque par action)</i>	12/31/05	12/31/06	12/31/07
Frais de transaction	3,354,8 \$	3,696,6 \$	3,989,8 \$
Revenu des opérations de change	531,0	653,9	771,3
Commission & autres revenus	<u>102,1</u>	<u>119,7</u>	<u>139,1</u>
Revenu total	3,987,9 \$	4,470,2 \$	4,900,2 \$
Coûts des services	2,118,9	2,430,5	2,808,4
Dépenses générales, administratives et liées à la vente	<u>599,8</u>	<u>728,3</u>	<u>769,8</u>
Dépenses totales	2,718,7	3,158,8	3,578,2
Bénéfices d'exploitation	1,269,2	1,311,4	1,322,0
Intérêts créditeurs	0,0	40,1	79,4
Intérêts débiteurs	0,0	(53,4)	(189,0)
Autres bénéfices (frais), nets	74,9	37,0	10,0
Bénéfices avant les charges d'impôts – domestique	801,9	707,1	529,3
Bénéfices avant les charges d'impôts – à l'étranger	<u>542,2</u>	<u>628,0</u>	<u>693,1</u>
Bénéfices avant impôts	1,344,1	1,335,1	1,222,4
Provision des charges d'impôts	<u>416,7</u>	<u>421,1</u>	<u>365,1</u>
Bénéfices nets	<u>927,4 \$</u>	<u>914,0 \$</u>	<u>857,3 \$</u>
Moyenne pondérée d'actions en circulation — de base (millions d'actions)		764,5	760,2
Moyenne pondérée d'actions en circulation — diluée (millions d'actions)		768,6	772,9
Actions en circulation à la clôture de l'exercice (millions d'actions)		771,1	749,8
Bénéfices par action – de base		\$1,20	\$1,13
Bénéfices par action – dilués		\$1,19	\$1,11
Nombre total d'employés		5,900	6,100
Nombre d'actionnaires		4,513	4,542

Sources : Mergent Online, consulté le 14 novembre 2008, et le classement SEC de la compagnie.

## Annexe 3 : WESTERN UNION CO — Bilans, 2005-2007

<i>(en millions \$)</i>	12/31/05	12/31/06	12/31/07
<b>ACTIF</b>			
Trésorerie	510,2\$	1,421,7\$	1,793,1\$
Créances		24,3	22,5
Autres actifs à court terme	<u>2,215,4</u>	<u>1,763,3</u>	<u>1,794,7</u>
Total des actifs à court terme	2,725,6	3,209,3	3,610,3
Propriétés, installations et équipements, nets	82,4	176,1	200,3
Fonds commercial et autres actifs incorporels, nets	<u>1,798,4</u>	<u>1,935,7</u>	<u>1,973,6</u>
<b>ACTIF TOTAL</b>	\$4,606,4	5,321,1\$	5,784,2\$
<b>PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>			
Dette & charges à payer	238,6\$	554,8\$	350,1\$
Autres éléments de passif à court terme	<u>5,054,8</u>	<u>2,085,2</u>	<u>2,883,6</u>
Total des éléments de passif à court terme	5,293,4	2,640,0	3,233,7
Dette à long terme		2,995,9	2,499,8
Emprunts		3,323,5	3,338,0
Capitaux propres	<u>(687,0)</u>	<u>(314,8)</u>	<u>50,7</u>
<b>TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES</b>	4,606,4\$	5,321,1\$	5,784,2\$

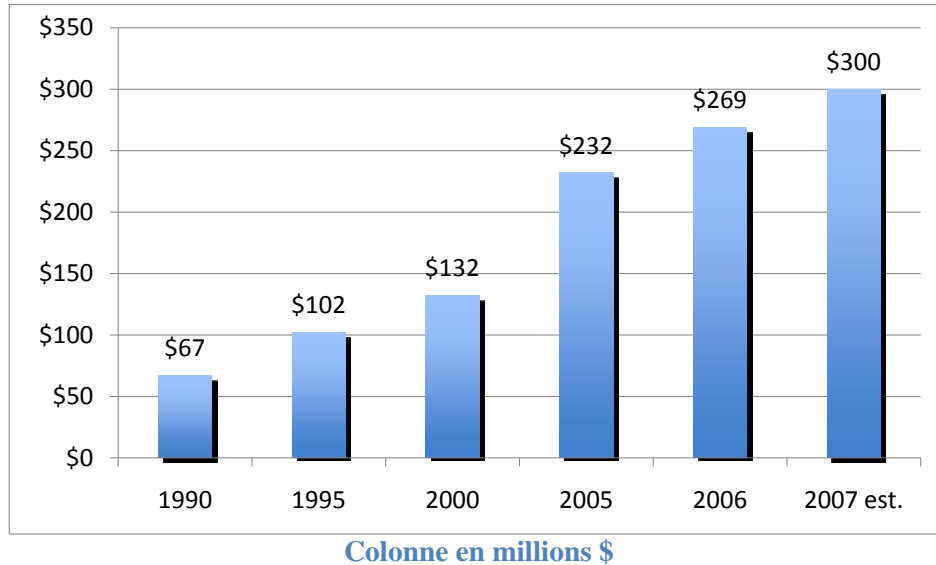
Sources : Mergent Online, consulté le 14 novembre 2008, et le classement SEC de la compagnie.

#### Annexe 4 : WESTERN UNION CO — États de l'évolution de la situation financière, 2005-2007

<i>(en millions \$)</i>	12/31/05	12/31/06	12/31/07
Revenu net	927.4\$	914.0\$	857.3\$
Dépréciation & Amortissement	79.5	103.5	123.9
Autre actif, net	42.4	(4.3)	85.2
Autre passif, net	<u>(46.5)</u>	<u>95.7</u>	<u>37.1</u>
Recettes nettes des activités d'opération	1,002.8\$	1,108.9\$	1,103.5\$
Capitalisation des coûts de contrat	(22.5)	(124.1)	(80.9)
Capitalisation des logiciels achetés et développés			(27.7)
Capitalisation des coûts de développement des logiciels	(7.7)	(14.4)	
Achats de propriétés et d'équipement	(34.8)	(63.8)	(83.5)
Billets à recevoir émis aux agents	(8.4)	(140.0)	(6.1)
Repaiement des billets à recevoir émis aux agents		20.0	32.0
Acquisition de commerce, net des espèces acquises, & achat éventuel de contrepartie payée	(349.1)	(66.5)	
Espèces reçues (payées) sur l'échéance des contrats de change à terme	(0.5)	4.1	
Achat de titres mis en équivalence	<u>(5.4)</u>	<u>0.0</u>	<u>(35.8)</u>
Flux net de trésorerie des activités d'investissement	(428.4\$)	(384.7\$)	(202.0\$)
Produit net du papier commercial	0.0	324.6	13.6
Produit net du/(repaïement de) emprunts nets sous facilités de crédit	0.0	3.0	(3.0)
Produit de l'exercice d'options	0.0	80.8	216.1
Dividende en espèces des actionnaires publiques	0.0	(7.7)	(30.0)
Rachat d'actions ordinaires	0.0	0.0	(726.8)
Avances du/(au) groupe First Data	(153.2)	160.2	
Capital contribué par First Data en connexion avec les acquisitions	369.2		
Billets à payer émis à First Data	400.1		
Repaiement de billets à payer à First Data	(246.5)	(154.5)	
Additions aux billets à payer à First Data	(504.7)	(7.5)	
Produit du repaiement des billets à payer par First Data	18.4	776.2	
Dividende à First Data	(417.2)	(2,953.9)	
Produit de l'émission de la dette		4,386.0	
Païement principal sur l'emprunt		(2,400.0)	
Achat d'actions non émises	<u>0.0</u>	<u>(19.9)</u>	<u>0.0</u>
Flux net de trésorerie des activités de financement	(\$533.9)	187.3\$	(530.1\$)
Écart net du cours de la valeur d'espèces à espèces	40.5\$	911.5\$	\$371.4
Valeur d'espèces à espèces au début de l'exercice	<u>469.7</u>	<u>510.2</u>	<u>1,421.7</u>
Valeur d'espèces à espèces à la fin de l'exercice	510.2\$	1,421.7\$	1,793.1\$

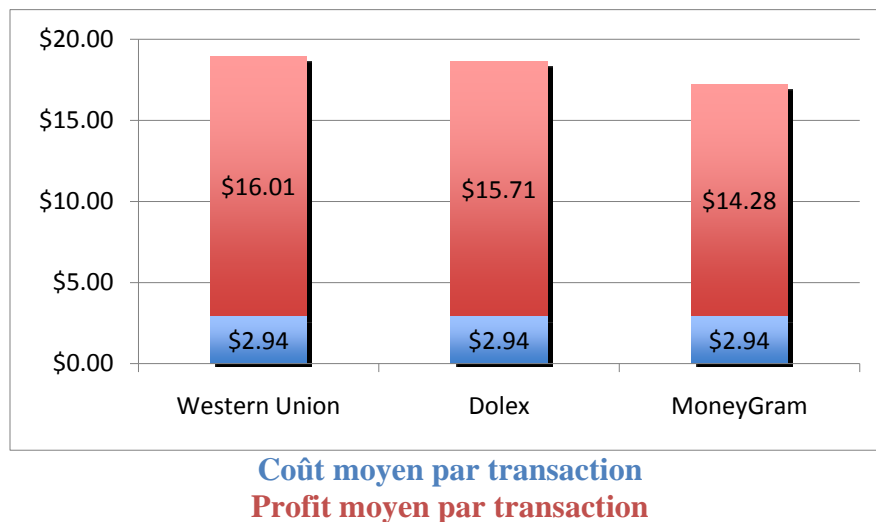
Sources : Mergent Online, consulté le 14 novembre 2008, et le classement SEC de la compagnie.

### Annexe 5 : Remises globales (total en milliards \$ des envois par les immigrants à travers le globe), 1990-2007



Sources: DeParle, J. (22 novembre) "A Western Union Empire Moves Migrant Cash Home," *The New York Times*, A1; Transnational Institute for Grassroots Research and Action (TIGRA) <http://www.boycottwesternunion.net/En/about.htm> ; Khakimov, S. (29 février 2008), "Can One Build a House Without A Base?" Résultats du forum de l'ONU sur les remises, <http://www.scribd.com/doc/12911117/Results-from-the-UN-International-Forum-on-Remittances-20071>

### Annexe 6 : Profit estimé de l'industrie par transaction (\$), 2007



Sources : DeParle, J. (22 novembre 2007) "A Western Union Empire Moves Migrant Cash Home," *The New York Times*, A1; Transnational Institute for Grassroots Research and Action (TIGRA) <http://www.boycottwesternunion.net/En/about.htm>

## Annexe 7 : Données financières comparatives — Acheminement des paiements et services (au 1er novembre 2008)

Compagnie	Symbole boursier	Cap. boursière \$ millions	SDM Ventes \$ millions	SDM Bén. d'expl. \$ millions	SDM Revenu net \$ millions	Bêta	Rend. de l'action %	Variation du cours sur 52 semaines 11/1/07 – 11/1/08		
								Haut \$	Bas \$	Ratio C/B (x)
Western Union	WU	11,084.0	5,179.0	1,340.0	898.0	1.00	0.30%	28.62	12.28	10.97
Global Payments Euronet	EEFT	3,294.0	1,369.0	278.0	177.0	0.74	0.02%	49.87	35.05	16.81
Worldwide MoneyGram	GPN	487.0	1,026.0	81.0	37.0	1.59	nil	33.25	7.79	16.69
International	MGI	81.0	470.0	nil	(1,480.0)	1.94	20.83%	19.21	0.80	FNS

SDM = Suivi sur Douze Mois

FNS = Figure Non Significative

Sources: Standard & Poor's *Stock Report: Western Union Co*, 8 novembre 2008; Google Finance, consulté le 14 novembre 2008.

**Annexe 8: Données sur le secteur d'exploitation pour Western Union, les neuf premiers mois de l'exercice financier de 2008 versus ceux de l'exercice financier de 2007.**

Secteur d'exploitation	Après	Après	Croissance	Croissance	Après	Après	Croissance	Croissance
	3 mois	3 mois	des	des	9 mois	9 mois	des	des
	9/30/08	9/30/07	bénéfices	transactions	9/30/08	9/30/07	bénéfices	transactions
			en 3 mois	en 3 mois			en 9 mois	en 9 mois
			%	%			%	%
<i>Bénéfices</i>								
<i>client-à-client</i>								
EMOAS (A)	45%	41%	20%	27%	44%	40%	22%	26%
APAC (B)	33%	36%	0%	1%	34%	37%	0%	3%
AMERICAS (C)	<u>7%</u>	<u>7%</u>	23%	30%	<u>7%</u>	<u>6%</u>	28%	26%
<i>Total client-à-client</i> (D)	85%	84%			85%	83%		
<i>Client-à-entreprise</i>	13%	14%			14%	15%		
<i>Autre</i>	<u>2%</u>	<u>2%</u>			<u>1%</u>	<u>2%</u>		
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>			<b>100%</b>	<b>100%</b>		

(A) EMOAS = Europe, Moyen-Orient, Afrique et Asie du Sud.

(B) APAC = Asie/Pacifique

(C) AMERICAS = Amérique du Nord, Amérique latine, Caraïbe, et Amérique du Sud.

(D) La division géographique a été déterminée en se basant sur les régions où les transferts de monnaie ont été payés, avec chaque transaction et son revenu divisés en 50 % entre les deux régions. Pour les transactions de transferts de monnaie initiées et payées dans la même région, 100 % des revenus et transactions ont été attribués à cette région.

Sources : Western Union Form 10-Q, Quarterly Report, SEC filing 3 novembre 2008, 34-37.