



Une nouvelle stratégie pour accélérer la croissance

Jacques Stern - 18 mai 2010



I - Qui sommes-nous ?

Deux catégories et cinq familles de produits

Avantages

Des solutions
pour offrir des avantages aux salariés et aux citoyens

Ticket Restaurant
Ticket Alimentation

Avantages hors
alimentation



Avantages aux
salariés

Avantages aux
citoyens

Performance

Des solutions
pour améliorer la performance des entreprises

Gestion des
frais
professionnels

Stimulation &
récompense

Nouvelles
solutions
prépayées



UUB Card



Travel Card

Relation
BtoBtoC

Ressources humaines

Directions financières, achats et marketing

Notre mission

Acteur citoyen et engagé, partenaire des pouvoirs publics et des entreprises dans la mise en œuvre et la diffusion de leurs politiques économiques et sociales

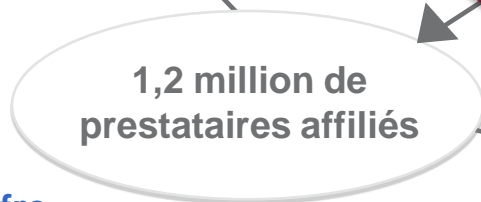
Vecteur de politiques économiques et sociales



Vecteur d'attractivité et de performance



Vecteur de chiffre d'affaires et de fidélisation



Vecteur de pouvoir d'achat, de bien-être et de motivation



"Apporter bien-être et motivation aux individus et performance aux organisations"

50 ans de success story

Du concept au déploiement d'un modèle économique	D'une présence locale à un leadership mondial dans le Ticket Restaurant/Ticket Alimentation:	Diversification des Avantages Innovation sur les autres produits
1954 - 1976	1976 - 2000	2000 - 2010
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Naissance du concept au Royaume-Uni (1954) ▪ Lancement du concept en France (1962) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introduction au Brésil, en Italie et en Belgique (1976) ▪ Implantation au Mexique (1983) ▪ Lancement dans les Pays de l'Est (République tchèque, Hongrie, Roumanie, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Création des Childcare Vouchers® ▪ Création de Ticket Car® ▪ Création des cartes cadeaux

	1990	2000	2009
Volume d'émission (mds €)	2,3	6,9	12,4
Nombre de pays	13	31	40
Nombre de produits	5	10	27

Chiffres clés 2009 par type de produits

	Avantages			Performance				Total
<i>En millions €</i>	TR TA	Avantages hors alimentation	Total	Gestion des frais professionnels	Stimulaion & récompense	Nouvelles solutions prépayées	Total	Total
Volume d'émission (VE)	9 755	1 198	10 953	827	627	N/S	1 454	12 407
<i>VE (en % du total)</i>	78%	10%	88%	7%	5%	N/S	12%	
<i>TCAM* 2005-2009</i>	6%	17%	7%	15%	30%	N/S	20%	
CA opérationnel	510	131	641	57	110	N/S	167	808
<i>CA opérationnel (% du total)</i>	63%	16%	79%	7%	13%	N/S	21%	
Nb de pays	30	22	33	16	25	1	31	40

* Taux de croissance annuel moyen

Ticket Restaurant / Ticket Alimentation :
Un « blockbuster » qui représente 80% du VE

Une large présence mondiale

Nombre de pays New Services

+18 pays entre 1990 et 2000
+9 entre 2000 et 2009

40

31

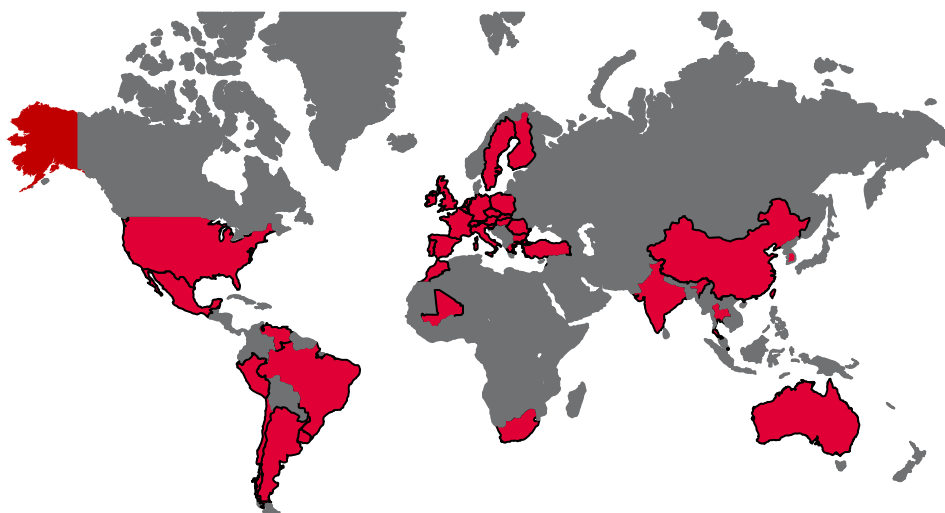
13

1990

2000

2009

Couverture géographique actuelle



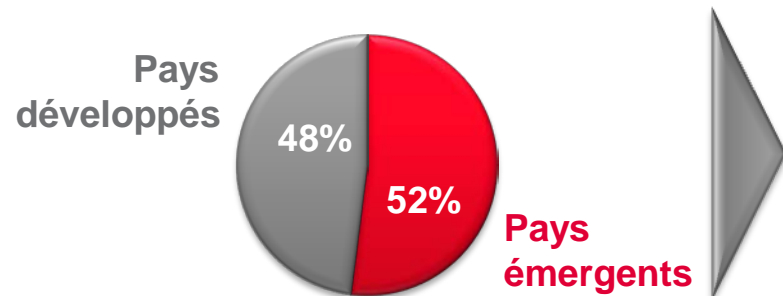
Solide présence mondiale (40 pays) issue d'une politique de développement continue
Poids de l'Europe et de l'Amérique latine

Un positionnement unique dans les pays émergents

	Pays développés			Pays émergents			
<i>En millions €</i>	Avantages	Performance	Total	Avantages	Performance	Total	Total
Volume d'émission (VE)	5 394	582	5 976	5 559	872	6 431	12 407
<i>VE (en % du total)</i>	43%	5%	48%	45%	7%	52%	
<i>TCAM* 2005-2009</i>	8,3%	29,9%	9,6%	5,7%	15,8%	6,7%	
CA opérationnel	307	109	416	334	58	392	808
<i>CA opérationnel (% du total)</i>	38%	13%	51%	42%	7%	49%	
Nb de pays	15	11	17	18	18	23	40

* : Taux de croissance annuel moyen

Répartition du volume d'émission en 2009

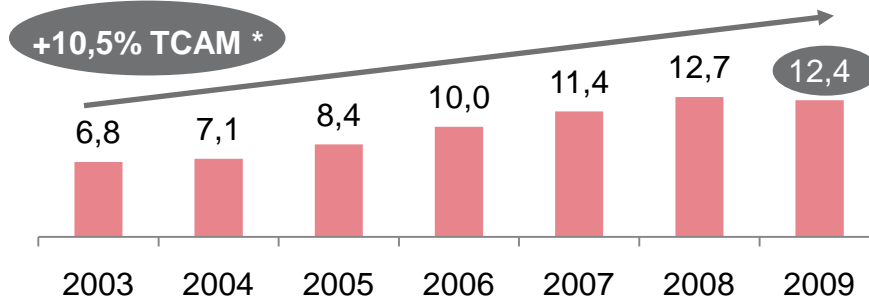


Une exposition géographique bien équilibrée entre pays développés et émergents

Un business model unique

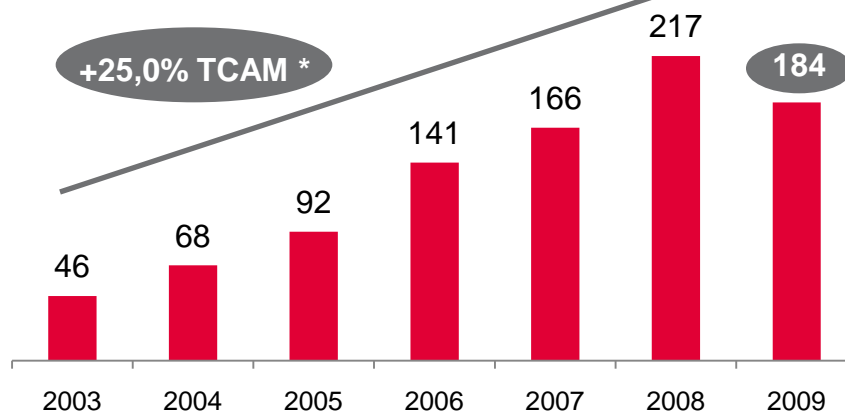
▪ Un modèle de croissance

Volume d'émission (en mds €)



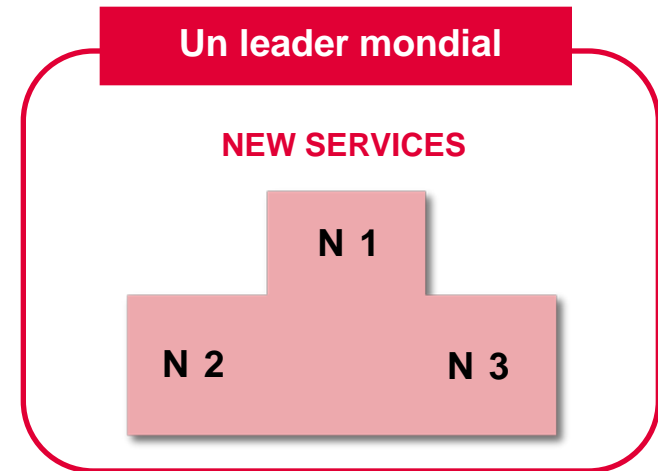
▪ Un modèle générateur de trésorerie et peu capitalistique

Cash flow** (en m€)



▪ Un modèle générant environ 2 mds€ de float

➤ BFR négatif de 1,6md€ au 31 déc. 2009



* TCAM = Taux de croissance annuel moyen

** Cash Flow = Marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents



II – O  allons-nous ?

Un marché avec de solides leviers de croissance

Leviers de croissance

Des fondamentaux solides pour une croissance pérenne

- Facteurs démographiques
- Facteurs socio-professionnels
- Facteurs sociologiques
- Facteurs politiques



Un nouveau levier technologique

- La dématérialisation



Historique de performance

Variation du volume d'émission sur 2005/2009⁽¹⁾

Avantages



Performance



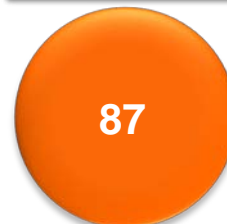
Taille du marché cible : 120mds€

Volume d'émission 2009 en mds€⁽²⁾

Avantages



Performance



(1) Croissance annuelle moyenne du volume d'émission de New Services 2005/2009

(2) Source : Oliver Wyman consultants (mars 2010), PSE (2008), Mercator (2008), estimations New Services

Notre ambition pour 2010-2016

1954 - 1976

1976 - 2000

2000 - 2010

2010 - 2016

D'une idée innovante à un véritable business model

- Naissance de l'idée au UK (1954)
- Lancement du concept en France (1962) par Accor et début du déploiement

TR/TA :
D'une présence locale à un leadership mondial

- Lancement au Brésil (1976)
- Implantation au Mexique (1983)
- Lancement dans les pays de l'Est (République tchèque, Hongrie, Slovaquie, etc.)

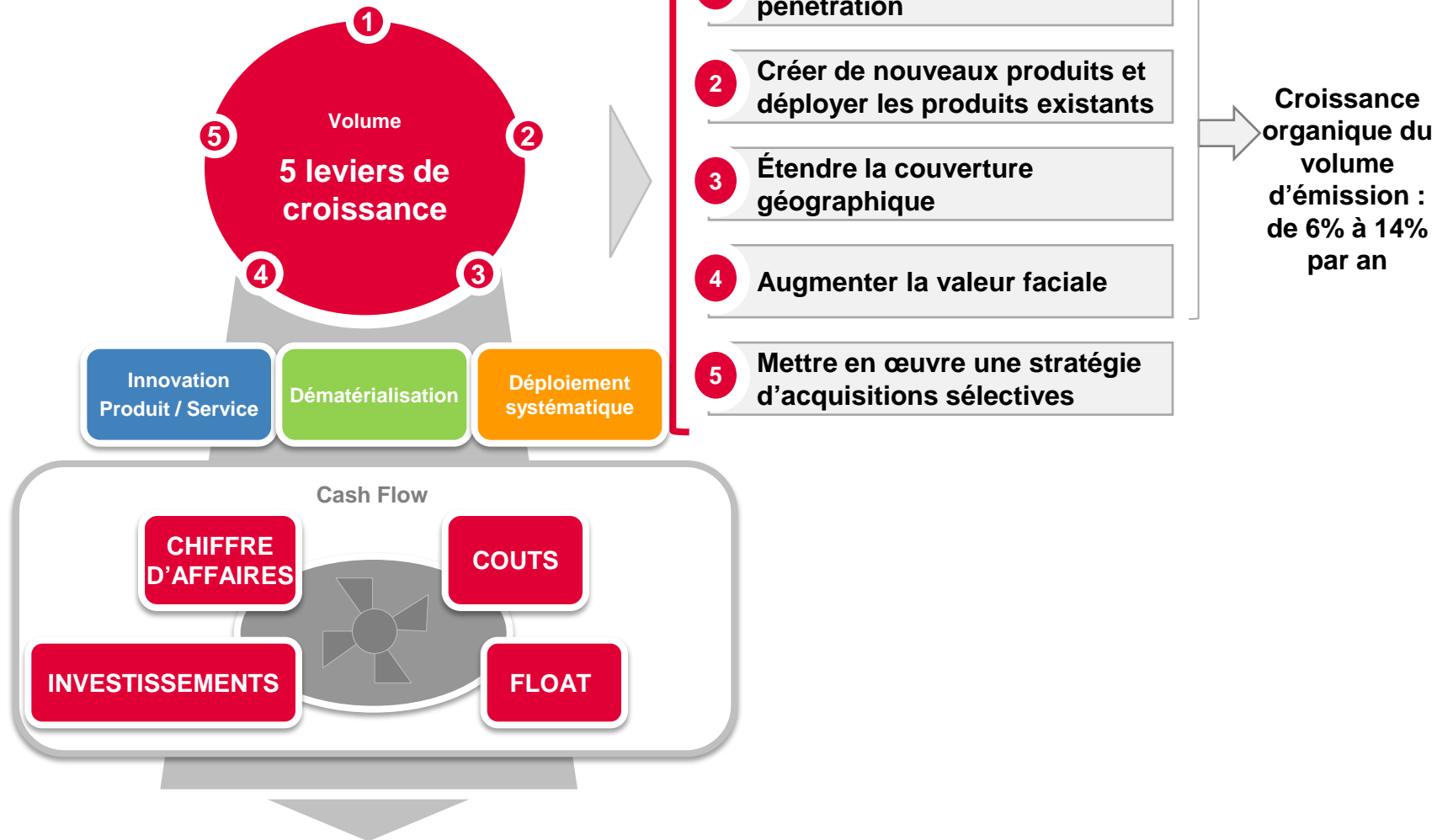
Diversification des Avantages / Innovation sur les autres produits

- Développement des Childcare Vouchers®
- Développement du Ticket Car®
- Création des cartes cadeaux

Être le leader incontesté des services prépayés aux entreprises

Accélération de la croissance par une approche systématique pour accroître le volume d'émission et délivrer une croissance à deux chiffres du cash flow

Notre stratégie



Objectif de croissance normative du cash flow* > 10% par an à moyen terme

4 leviers de croissance organique pour accroître le volume d'émission



Croissance organique normative (à change constant)			TR/TA	Avantages hors aliment	Gestion des frais professionnels	Stimulation & récompense	Nouvelles solutions prépayées
Effet prix Effet volume	Augmentation de la valeur faciale Inflation & Upsale	4 1-3%			(1)	(2)	(2)
	Extension de la couverture géographique	3 1-2%					
	Création et déploiement des produits	2 2-4%					
	Augmentation du taux de pénétration	1 2-5%					

Très forte opportunité
 Opportunité modérée
 Opportunité faible
 Forte opportunité

**Objectif de croissance organique normative⁽³⁾
à moyen terme du volume d'émission : 6% à 14% par an**

(1) Essentiellement liée à l'augmentation du prix du pétrole

(2) Pas ou peu de lien avec l'inflation

(3) La croissance « normative » est l'objectif que le Groupe considère atteignable dans un contexte où l'emploi salarié ne se dégrade pas.

Augmenter les taux de pénétration...

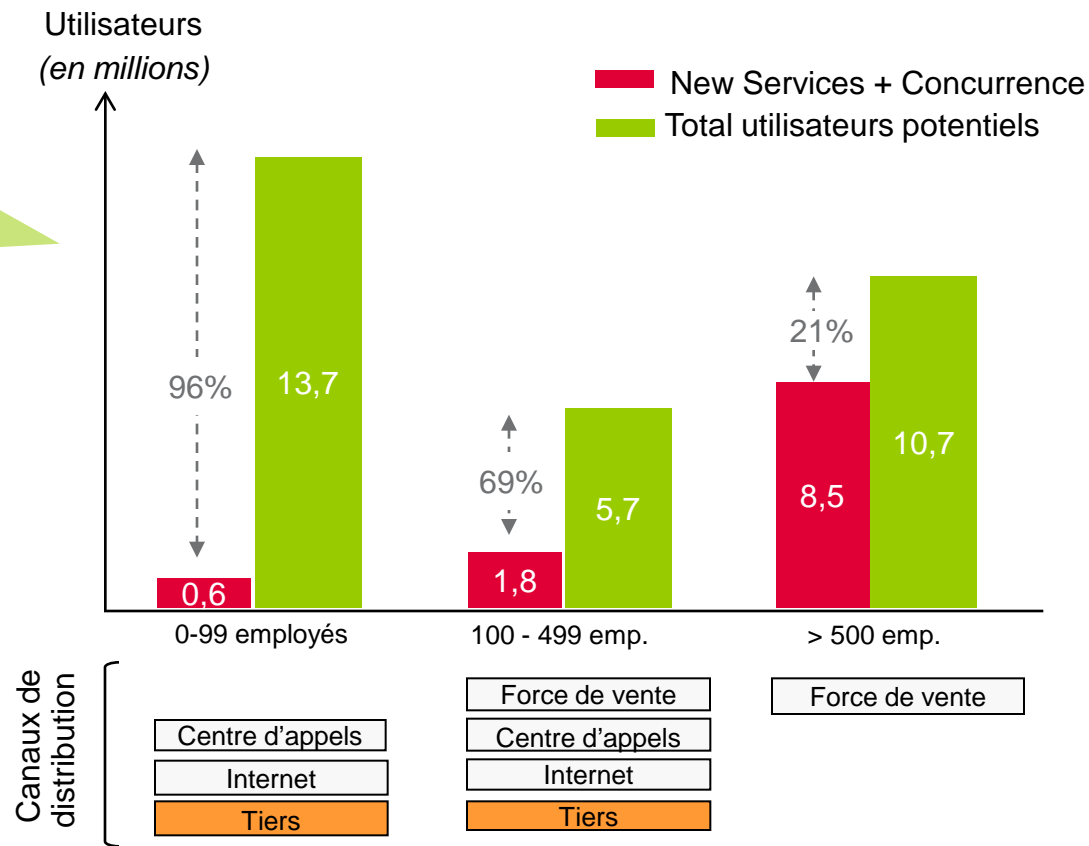
...en adaptant les canaux de distribution à la taille de l'entreprise cliente



Un marché sous-exploité : le Brésil

Population totale : 191,5 M
Population active : 110,1 M
Actuellement hors cible : (80,0) M
Chômage, marché parallèle, secteur public, cantines...

Total utilisateurs potentiels : 30,1 M



Diversifier les canaux de distribution pour atteindre tous les clients potentiels

Créer de nouveaux produits et déployer les produits existants

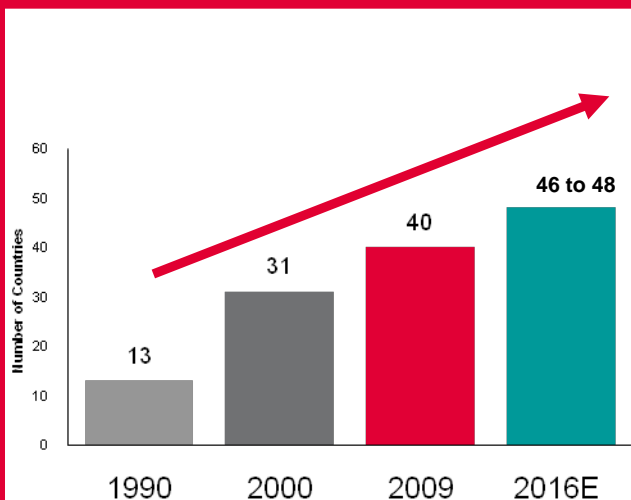


	Ticket Restaurant et Ticket Alimentation		Avantages hors alimentation			GFP	Stimulation & récompense
Pays	Ticket Restaurant	Ticket Alimentation	Childcare CESU	Ticket Transport	Ecocheque	Ticket Car Exp. mgt	Chèques cadeaux
Belgique	●				●		●
Brésil	●	●		●		●	●
France	●		●				●
Hongrie	●	●	●	●			
Italie	●						●
Mexique		●				●	
Roumanie	●		●				
République tchèque	●		●				●
Slovaquie	●						●
Suède	●		●				
UK	●		●				●
Venezuela	●	●					

● Présence actuelle

Déploiement systématique :
34 binômes pays/produits déjà déployés, 15 à 20 nouveaux prévus d'ici 2016

Nombre de pays New Services 1 nouveau pays par an (1990-2009)



Couverture géographique de New Services (2009)



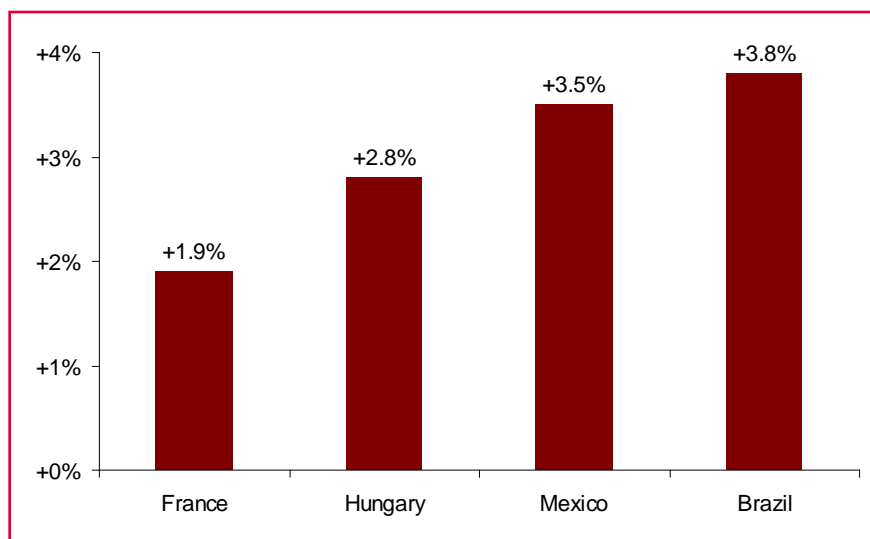
15 pays actuellement à l'étude
2 à 4 nouveaux pays d'ici 2012,
6 à 8 nouveaux pays d'ici 2016

4 Augmenter la valeur faciale

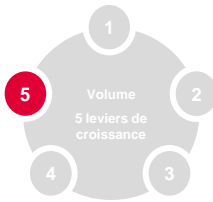


Inflation

Inflation : perspectives de progression annuelle de l'IPC (en%)



La valeur faciale de la plupart des produits de New Services est indexée sur l'inflation locale, d'où potentiel de croissance du CA



5

Réaliser des acquisitions ciblées

Cibles de New Services : entreprises du segment BtoBtoC



Acquérir des entreprises pour accélérer la stratégie de croissance du volume d'émission de New Services



Acquérir des concurrents sur des marchés offrant un fort potentiel de croissance du cash flow



Acquisitions en cash ou en actions
Objectif : préserver une notation « Strong Investment Grade »

Critères
d'acquisition

Principaux marchés ciblés : Amérique latine, Europe et Asie-Pacifique



III – Un nouveau cadre

Un projet d'entreprise pour soutenir la stratégie

Un nouveau cadre

Nouvelle gouvernance

Nouvelle organisation

Nouveaux indicateurs clés de la performance



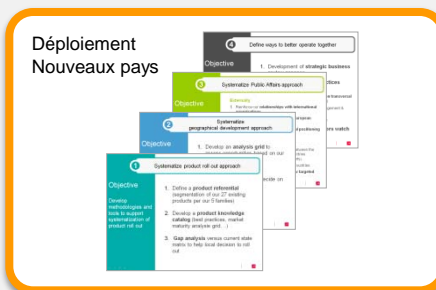
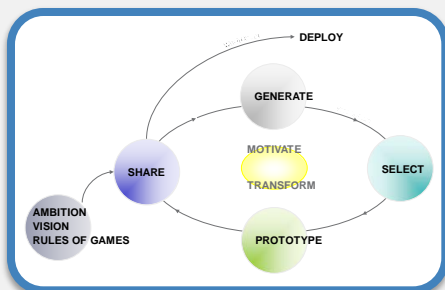
STRATEGIE NEW SERVICES

Une nouvelle approche

Innovation
Produits/ Services

Dématérialisation

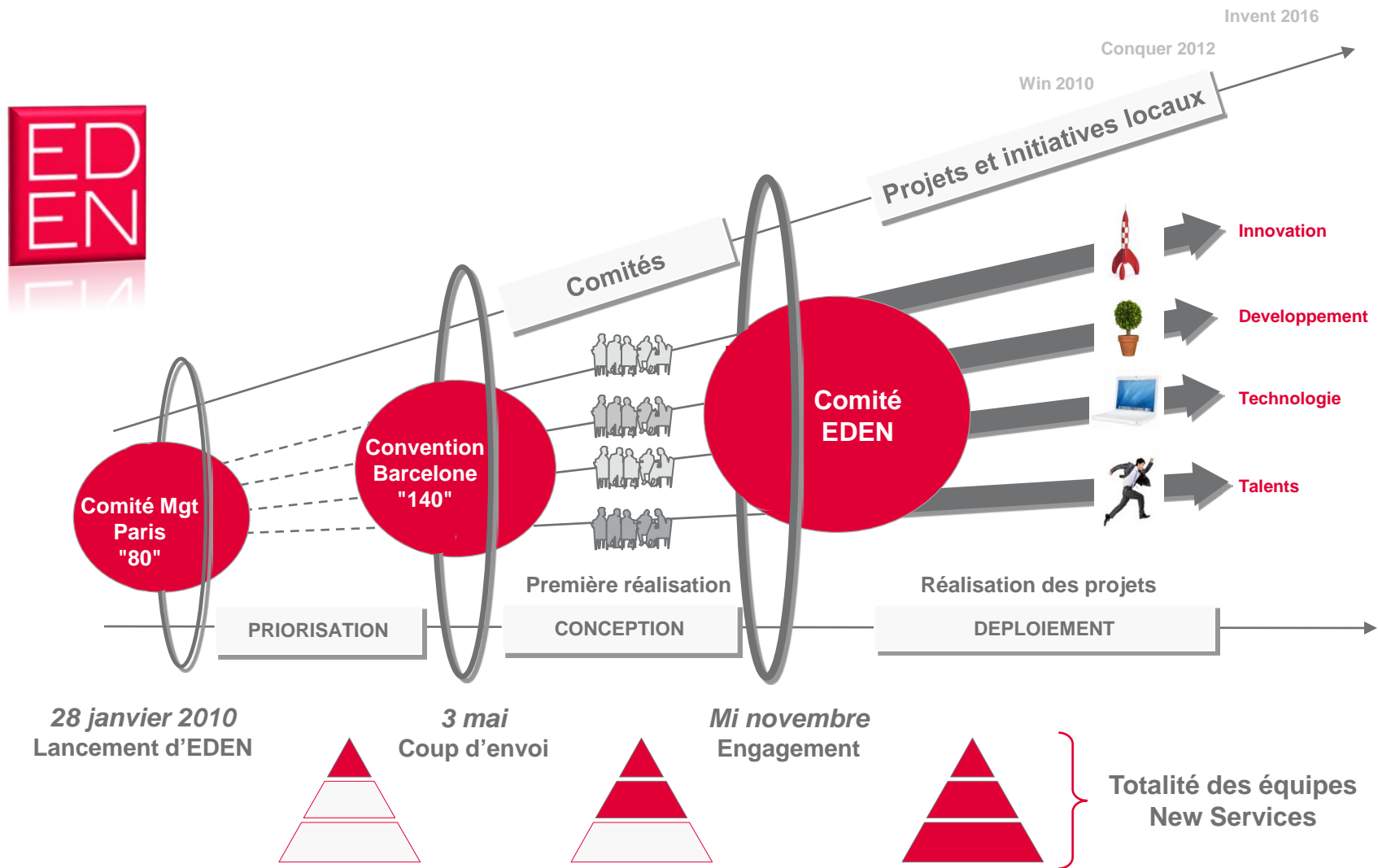
Approche systématique de déploiement



Programmes de transformation :
6 à 18 mois

Gestion des talents et plan d'incitation managerial

Une mobilisation de tous





- **Une relation gagnant-gagnant pour tous les acteurs de la vie économique et sociale**
- **Un modèle économique unique, reposant sur des fondamentaux solides**
- **Une croissance des volumes au cœur de la réussite**
- **Un projet d'entreprise au service de l'accélération de la croissance**
- **Une nouvelle identité révélée en juin**