



BELRON

S'IMPLIQUER AVEC UN SOIN RÉEL
DANS LA RÉOLUTION
DES PROBLÈMES DE SES CLIENTS





NOTRE MÉTIER

Belron fait la différence en s'impliquant avec un soin réel dans la **résolution des problèmes de ses clients**. L'entreprise est le leader mondial de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules, et opère via plus de **dix marques principales**, dont Carglass®, Safelite® AutoGlass et Autoglass®. Elle prend également en charge la gestion des déclarations de sinistres, notamment de vitrage de véhicules, pour le compte de certains clients assureurs. En s'appuyant sur ses qualités et son expertise, **Belron étend actuellement ses services** afin de se focaliser sur l'assistance automobile. Elle étudie également la possibilité de développer ses compétences dans les réparations à domicile.

Belron prend en charge quelque 15 millions de clients par an, dans 33 pays et sur cinq continents. L'attention portée à la **qualité du service** génère des taux de satisfaction de la clientèle très élevés.

	2015	2016
Clients (en millions)	14,1	15,2
NPS ¹	79,5%	82,6%

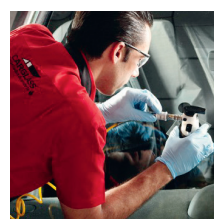
Safelite
AutoGlass

AUTOGLASS

O'Brien

Smith & Smith
SINCE 1875

Speedy Glass



1 "Net Promoter Score"

INTERVIEW DE
**GARY
LUBNER**
CEO DE BELRON

FAIRE LA DIFFÉRENCE EN S'IMPLIQUANT AVEC UN SOIN RÉEL DANS LA RÉOLUTION DES PROBLÈMES DES CLIENTS

Cette définition claire de nos objectifs nous a aidés à définir les nouveaux services que nous souhaitions proposer.

Qu'est-ce qui vous a amenés à reformuler la mission de Belron ?

Voilà plusieurs années que les économies développées font face à un déclin du marché de la réparation et du remplacement de vitrage automobile, imputable à la réduction du nombre de kilomètres parcourus, de la vitesse et de la taille des véhicules. S'ajoutent à cela un recul de la criminalité ciblant les véhicules et des revêtements routiers de meilleure qualité. Ces tendances devraient se poursuivre dans les années à venir, soumettant nos activités actuelles à des conditions moins favorables.

C'est ce qui nous a amenés, en 2015 et avec l'aide de McKinsey, à revoir notre stratégie en fonction de nos capacités et de nos marchés proches. Cet exercice nous a permis de comprendre qu'une méthode uniquement "bottom up" ne suffisait pas, qu'il nous fallait aussi adopter une

approche "top down" dans l'examen de notre cœur de métier. Et nous avons dès lors reformulé notre engagement : "Faire la différence en s'impliquant avec un soin réel dans la résolution des problèmes de nos clients". Cette définition claire de nos objectifs nous a aidés à définir les nouveaux services que nous souhaitions proposer, ainsi que les critères de volume, d'adaptabilité, de capacité d'innovation et l'usage de nos compétences.

Où en est votre recherche de nouveaux services ?

Lors de la phase initiale, nous avons identifié cinq domaines fondamentaux à envisager, sur la base d'une liste préliminaire qui en comptait plus de trois cent. Ces domaines étaient les services en cas de dommages automobiles et en cas de dégâts immobiliers, les services sociaux, la gestion des déclarations

de sinistre, et les services d'information automobile. Au terme d'un examen plus approfondi, nous avons donné la priorité aux services à l'automobiliste, aux propriétaires immobiliers et à la gestion des déclarations de sinistre.

Nous avons envisagé les nouveaux services sur une base nationale, nos plus grands pays évaluant les domaines prioritaires, soutenus par les équipes centrales. Je suis ravi que nous soyons parvenus en décembre 2016 à un accord pour acquérir CARE Carrosserie en Belgique et que nous ayons finalisé l'acquisition de Speedy Collision au Canada, deux spécialistes de la réparation automobile. Ce sont là les deux premières acquisitions majeures dans le cadre de notre stratégie de services supplémentaires. D'autre part, nous avons considérablement étendu nos activités de gestion des déclarations de sinistres hors vitrage aux États-Unis, où nous avons

traité plus de 1,6 millions de sinistres en 2016, contre 0,8 millions en 2015. Nous avons également testé des services de *smart repair* aux Pays-Bas et en Italie, et continué d'étendre nos services d'intervention mobile au Royaume-Uni. Ce sont d'excellents progrès, sachant que nous n'avons défini nos secteurs de prédilection qu'à la fin février.

Pouvez-vous nous expliquer en quoi l'approche de Belron est axée à la fois sur le personnel et les clients ?

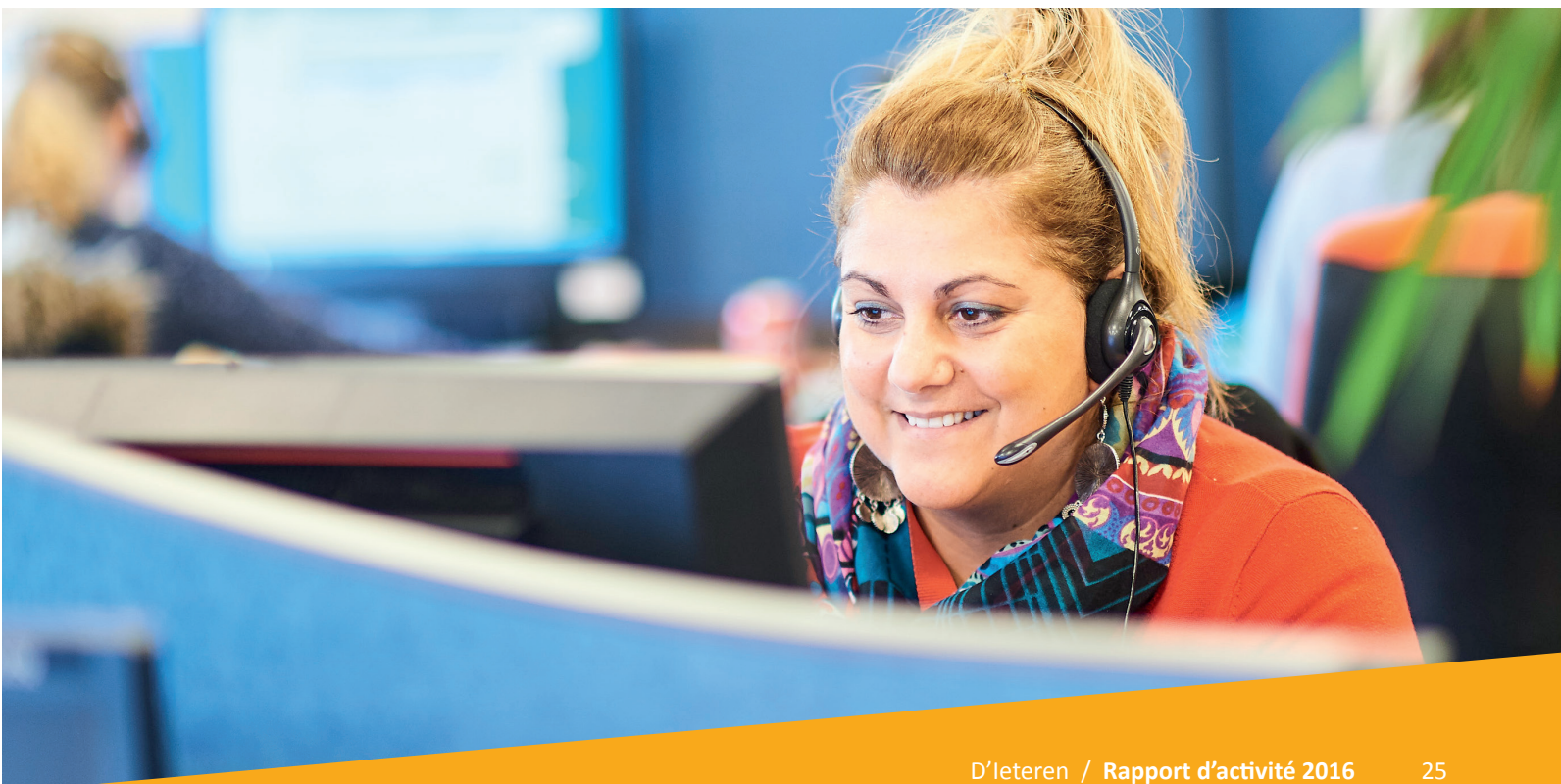
Nous sommes convaincus que l'on ne peut satisfaire pleinement ses clients sans satisfaire d'abord pleinement son personnel. Nos initiatives axées sur le personnel visent à faire de Belron un lieu de travail épanouissant. Nous allons même plus loin : nous voulons être le meilleur employeur que nos collaborateurs aient jamais connu. Pour ce faire, nous nous focalisons sur les capacités et l'engagement. Nous offrons de vastes opportunités de formation et d'évolution qui nous permettent de disposer des meilleurs techniciens et travailleurs dans tous nos domaines d'activité. Nous avons récemment mis au point une nouvelle approche pour les techniciens qui combine formation virtuelle simulée et formation pratique sur le terrain. Les aptitudes exceptionnelles de nos techniciens ont été mises en avant lors du concours Best of Belron à Lisbonne en 2016 (voir

Nous sommes convaincus
que l'on ne peut satisfaire
pleinement ses clients sans
satisfaire d'abord pleinement
son personnel.

chapitre Faits marquants, page 8). Sur le plan de l'engagement du personnel, nous avons mis en place un indicateur mensuel, destiné à promouvoir notre culture d'entreprise. Quinze de nos entités ont déjà intégré cet outil, et seront suivies par d'autres. Nous lançons également des initiatives proactivement pour soutenir douze domaines spécifiques connus pour stimuler l'engagement.

En ce qui concerne la clientèle, nous nous focalisons sur quatre points d'attention : être nos clients, personnaliser notre approche, innover chaque jour et garantir la satisfaction à tout moment. Être nos clients, c'est nous mettre à leur place et juger nos services de leur point de vue et non pas du nôtre, afin d'en acquérir une véritable compréhension. Un des grands enseignements de cette année concerne la rapidité du service : beaucoup de nos clients n'ont pas nécessairement besoin d'être servis le

jour-même et sont tout aussi satisfaits s'ils doivent attendre un ou deux jours, jusqu'au moment qui leur convient. La personnalisation, c'est adapter nos services à nos différents clients. Cela peut représenter un réel défi dans une optique d'optimisation de l'efficacité opérationnelle, mais c'est essentiel pour satisfaire pleinement nos clients. L'innovation quotidienne implique d'améliorer continuellement nos services en misant sur le changement progressif plutôt que sur la révolution. Enfin, nous devons exécuter notre travail sans faille et faire en sorte de satisfaire chacun de nos clients chaque jour. Je suis très heureux de constater que le Net Promoter Score de l'ensemble du groupe a atteint 82,6 % en 2016, ce qui représente, je pense, le score le plus élevé d'une entreprise multinationale. Cette attention sans relâche pour le service apporte également une énorme plus-value à nos partenaires assureurs, sachant que la propension de





l'assuré à renouveler sa police augmente significativement lorsque son sinistre a été bien géré, sans compter que cela permet à l'assureur de lui proposer de nouveaux services.

Une autre initiative que nous avons entreprise en 2016 s'appelle "Drive", le tout premier programme de collaboration avec des start-up de Belron. Nous avons donné à des entreprises innovantes l'opportunité de travailler avec nous en pouvant contribuer à améliorer nos opérations et notre politique de service au client. En retour, elles ont reçu un investissement et un soutien pour développer leurs activités. C'est l'entreprise "Sorry as a Service", qui offre une approche unique et personnalisée de la relation client, qui est sortie gagnante du programme. Elle travaille désormais en étroite collaboration avec nous au Royaume-Uni à la création d'une plateforme donnant un accès facile à des informations sur l'expérience individuelle des clients et leur interaction avec nous, ce qui nous permet de satisfaire le client même quand les choses ne se déroulent pas de manière optimale.

Quelles sont les autres priorités de Belron ?

Nous restons déterminés à devenir le choix "naturel" dans chaque marché où nous opérons : réparation et remplacement de vitrage automobile, gestion de dommages automobiles et immobiliers et gestion des déclarations de sinistres. En d'autres termes, nous voulons être le leader incontesté dans l'ensemble de nos activités et être sans égal en termes de services et d'innovation.

Nous croyons aussi fermement en l'idée d'être une organisation gérée au niveau national et soutenue au niveau mondial. Nous savons que nos pays sont au plus proche de leurs marchés, donc dans la meilleure position pour prendre les décisions quant à la façon dont ils mènent leurs activités. Nous évitons de réinventer la roue en partageant nos bonnes pratiques dans l'ensemble du groupe. C'est ce que font les équipes centrales, constituées de véritables experts qui travaillent sur des points spécifiques pour soutenir leurs collègues dans les différents pays et proposer des innovations.

Notre autre priorité essentielle, celle que je considère comme la plus importante de toutes, est de proposer un leadership inspirant. J'ai toujours vu le leadership comme l'avantage concurrentiel ultime et je suis convaincu que des bons dirigeants sont indispensables pour permettre à une entreprise de réussir et de prospérer. Nous évaluons régulièrement nos capacités de leadership et investissons beaucoup pour soutenir nos managers dans leur développement. Je suis ravi que nos indicateurs de leadership aient atteint des niveaux record en 2016.

Qu'est-ce que le Spirit of Belron ?

Il s'agit de notre culture d'entreprise unique. Il est toujours difficile de coller des mots sur une culture d'entreprise, mais nous avons tenté de résumer celle de Belron en quatre termes : attention, passion, collaboration et authenticité. Nous sommes déterminés à être attentifs aux besoins de nos clients, de nos collaborateurs et de nos communautés. Nous aspirons à être exceptionnels plutôt qu'ordinaires. Nous sommes convaincus

Nous nous focalisons sur quatre points d'attention : être nos clients, personnaliser notre approche, innover chaque jour et garantir la satisfaction à tout moment.

Nous voulons être le leader
incontesté dans l'ensemble de
nos activités et être sans égal
en termes de services
et d'innovation.



que nous irons plus loin ensemble que seuls. Et enfin nous pensons qu'il est essentiel d'être authentique pour durer à long terme. Nous avons célébré notre culture d'entreprise en septembre lors du Spirit of Belron Challenge, qui a rassemblé cette année pour mon plus grand bonheur 2.000 participants de 27 pays, qui ont pris part à des épreuves sportives, notamment un triathlon, un duathlon et notre premier semi-marathon. Nous avons aussi collecté plus d'un million d'euros pour Afrika Tikkun, l'organisation caritative soutenue au niveau du groupe.

J'ai également été très heureux de voir huit de nos pays obtenir l'or sur la plateforme de durabilité Ecovadis.

En regard de vos priorités stratégiques, quelles réflexions posez-vous sur l'année 2016 ?

La première constatation est que, comme nous nous y attendions, certains marchés de la réparation et du remplacement automobile ont continué de décliner, ce qui a causé des difficultés à nos équipes de management nationales. Les conditions de marché étaient particulièrement dures en France et en Italie, notamment à la suite des grèves des stations d'essence en France qui ont affecté le nombre de kilomètres parcourus, et de l'hiver très sec en Italie qui a exacerbé les tendances sous-jacentes. Nous avons enregistré une dépréciation d'actifs au niveau de nos activités italiennes et nous ne tablons pas sur un rétablissement du marché.

Malgré ces conditions difficiles, nous avons enregistré une augmentation du nombre de clients dans le vitrage automobile de 4 %, passant de 10,9 millions à 11,3 millions, et atteint un niveau record de qualité de service avec un NPS de 82,6 % grâce à nos initiatives axées sur le client. Ce résultat a été obtenu grâce à une foule d'initiatives commerciales visant à apporter une plus-value tant à l'automobiliste qu'à nos partenaires assureurs, gestionnaires de flotte et sociétés de leasing. Nous avons introduit des services de gestion des déclarations de sinistre de vitrage automobile dans plusieurs marchés afin de réduire les coûts administratifs de nos partenaires tout en stimulant les préférences des automobilistes par du marketing innovant, tant traditionnel que digital. Notre entité américaine Safelite AutoGlass a enregistré la plus forte croissance avec 6 % de clients



servis en plus, ce qui est un résultat exceptionnel. Je suis également ravi des investissements consentis pour assurer notre capacité à servir les automobilistes dont les véhicules sont dotés de systèmes d'aide à la conduite (voir encadré ci-dessous) sans devoir les renvoyer à leur concessionnaire. Nous avons ainsi amélioré notre service et réduit les coûts pour nos clients et partenaires.

Je suis heureux de constater le redressement opéré au Royaume-Uni après la perturbation liée aux changements de modèle opérationnel que nous avons introduits en 2014 et 2015, même si la chute de la livre sterling à la suite du vote en faveur du Brexit a augmenté le coût du verre et entraîné une dépréciation d'actifs liée à la diminution de la valeur en euros de nos activités au Royaume-Uni. Nous avons aussi dû enregistrer une dépréciation sur la valeur de nos activités aux Pays-Bas en raison de la poursuite attendue du recul du marché qui devrait continuer à mettre la rentabilité sous pression.

Le résultat opérationnel *ajusté* a augmenté de 5% à 191 millions EUR, principalement en raison de la diminution des pertes au Royaume-Uni et d'une plus grande contribution des États-Unis, partiellement compensées par une baisse en Italie et dans plusieurs autres marchés européens et une augmentation des charges relatives au plan d'incitant à long terme du management. Malgré le déclin des marchés, l'amélioration de la rentabilité nous donne une base solide sur laquelle bâtir notre nouvelle stratégie d'extension de services.



Comme toujours, rien de tout cela ne serait réalisable sans le travail acharné et le dévouement de nos formidables collaborateurs, qui travaillent chaque jour sans

relâche pour résoudre les problèmes de nos clients. Je leur suis extrêmement reconnaissant.

J'ai toujours vu le leadership comme l'avantage concurrentiel ultime et je suis convaincu que des bons dirigeants sont indispensables pour permettre à une entreprise de réussir et de prospérer.

ADAS

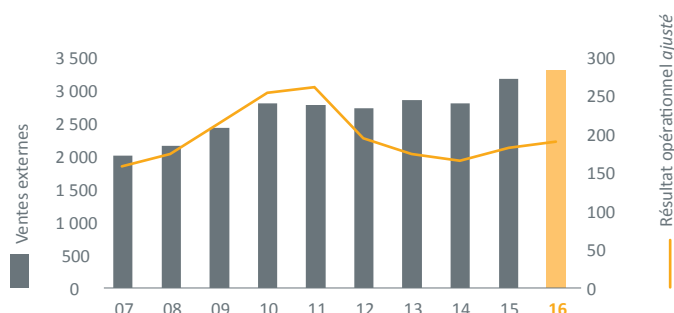
Les véhicules continuent de gagner en complexité, ce qui engendre des difficultés techniques lors du remplacement d'un pare-brise. C'est déjà le cas depuis de nombreuses années, notamment pour l'anti-givre et les capteurs de pluie. Depuis quelques années, cependant, Belron se trouve confronté à un challenge particulier avec les systèmes d'aide à la conduite (ADAS), qui comportent souvent une caméra intégrée dans le rétroviseur du pare-brise. Les fabricants recommandent un recalibrage des ADAS après un remplacement de pare-brise, afin de garantir que le système continue de fonctionner conformément aux spécifications.

Belron a collaboré avec des entreprises spécialisées en recalibrage pour mettre au point des outils et des techniques permettant de recalibrer les systèmes après le remplacement du vitrage, plutôt que de renvoyer les clients vers d'autres fournisseurs. Nous avons investi dans des outils de recalibrage et réalisé en 2016 plus de 70.000 recalibrages dans le cadre de nos services de remplacement. Comme les véhicules sont de plus en plus équipés d'ADAS et que nous comptons nous adapter à cette évolution, nous prévoyons une augmentation des recalibrages en 2017.



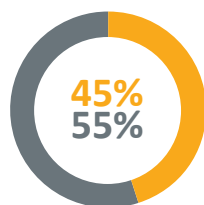
(en millions de EUR)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre d'interventions (en millions)	8,4	9,4	10,7	11,7	11,3	10,4	10,8	10,5	10,9	11,3
Ventes externes	2.000,0	2.156,1	2.423,2	2.800,9	2.769,0	2.727,2	2.843,1	2.792,6	3.161,2	3.305,4
Résultat opérationnel ajusté ¹	156,5	173,9	215,5	255,6	262,3	196,0	173,5	165,1	182,0	190,7
Marge opérationnelle ajustée ¹	7,8%	8,1%	8,9%	9,1%	9,5%	7,2%	6,1%	5,9%	5,8%	5,8%
Résultat ajusté, part du groupe										
avant impôts ¹	97,6	108,6	150,4	211,3	213,1	147,7	130,5	123,4	137,6	148,4
après impôts ¹	83,4	86,7	126,1	155,5	162,3	110,9	93,1	94,3	112,2	122,6
Personnel moyen (équivalents temps plein moyens)	18.281	20.833	22.399	24.790	25.199	24.200	25.645	25.204	26.390	26.340

VENTES ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ¹ (en millions de EUR)



RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES VENTES

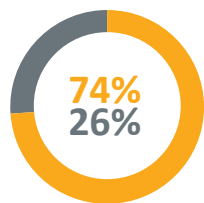
3.305,4
millions EUR en 2016



en millions de EUR	2015	2016	Var.
EUROPE	1.453,9	1.482,4	+2,0%
RESTE DU MONDE	1.707,3	1.823,0	+6,8%
Total	3.161,2	3.305,4	+4,6%

RÉPARTITION DES INTERVENTIONS PAR TYPE

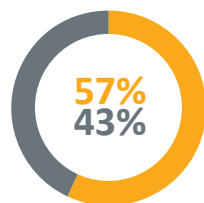
11,3
millions d'unités en 2016



en millions d'unités	2015	2016	Var.
REPLACEMENT	8,1	8,4	+3,7%
RÉPARATION	2,8	2,9	+3,6%
Total	10,9	11,3	+3,7%

RÉPARTITION DES INTERVENTIONS PAR TYPE

11,3
millions d'unités en 2016



en millions d'unités	2015	2016	Var.
MOBILE	6,0	6,4	+6,7%
POINTS DE SERVICE	4,9	4,9	+0,0%
Total	10,9	11,3	+3,7%

¹ Hors éléments d'ajustement (APM - voir lexique page 48).