



NOTRE MÉTIER

Belron fait la différence en s'impliquant avec une attention sincère 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®. Belron **étend actuellement son offre de services** à la résolution des problèmes de personnes ayant besoin d'assistance pour réparer leur véhicule ou leur habitation, en capitalisant sur ses capacités et expertise existantes. En 2017, Belron a acquis des sociétés qui proposent des services de réparation et de remplacement de véhicules et en cas de sinistre immobilier. De plus, elle gère les demandes d'indemnisation concernant les vitres de véhicules et autres pour le compte des clients des assurances.

En 2017, Belron a servi 16,5 millions de clients, dans 34 pays et sur six continents, avec une attention portée à la **qualité du service** générant des taux de satisfaction de la clientèle très élevés.

	2016	2017
Clients (en millions)	15,4	16,5
NPS ¹	82,6%	83,1%

¹ "Net Promotor Score"

S'IMPLIQUER AVEC UNE ATTENTION SINCÈRE
DANS LA RÉOLUTION DES PROBLÈMES DE NOS CLIENTS




CARGLASS®


Safelite
AutoGlass

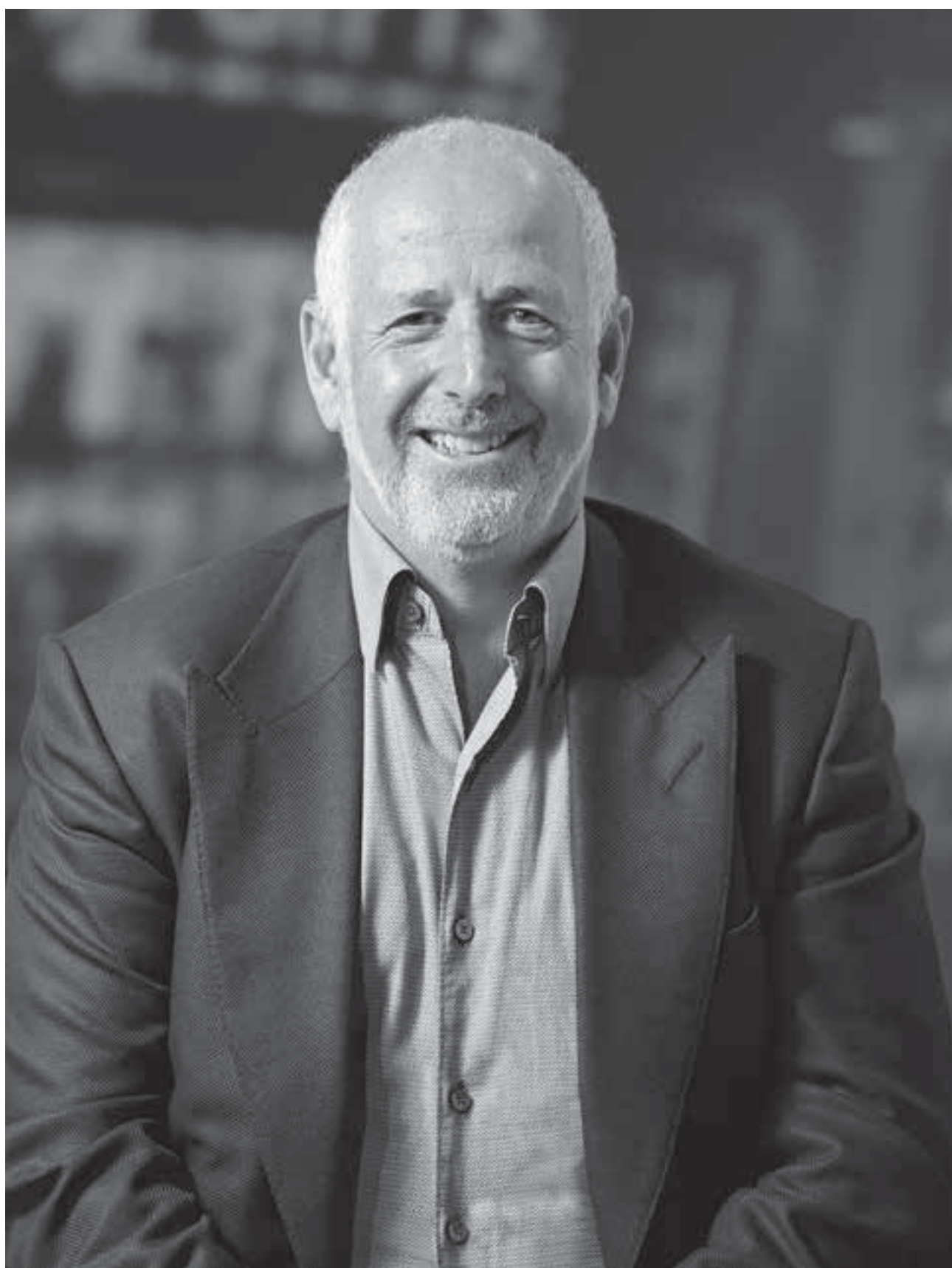

AUTOGLASS®


Lebeau
Vitres d'autos


Speedy Glass


O'Brien


Smith & Smith
SINCE 1875



MESSAGE DE

GARY LUBNER

CEO DE BELRON

Je suis à la fois reconnaissant et fier des personnes exceptionnelles qui font de Belron une organisation si spéciale. L'année 2017 a réellement été une année extraordinaire!

La plupart des années sont singulières ou remarquables à l'un ou l'autre égard pour Belron, mais il y a bien longtemps que nous n'avions plus connu une année aussi extraordinaire que 2017. Nous avons abordé cette année avec un objectif clair : faire la différence pour nos clients, notre personnel, nos actionnaires et nos communautés. Nous nourrissons le projet de continuer à développer nos services de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules. Nous ambitionnions aussi d'étendre nos activités à d'autres services aux consommateurs en difficulté, notamment à des services de réparation en cas de dégâts de carrosserie automobile et de dommages immobiliers. En outre, notre actionnaire principal a décidé de faire entrer un nouvel investisseur dans l'entreprise.

Je vais à présent revenir sur l'ensemble de nos réalisations. Je souhaite exprimer ma reconnaissance et ma fierté aux personnes exceptionnelles qui font de Belron une organisation si spéciale. Commençons par évoquer le projet de D'Ieteren visant à trouver un nouvel actionnaire minoritaire dans Belron. Cela impliquait un travail colossal pour l'ensemble de l'organisation, de la préparation des plans à long terme au refinancement de l'activité, en passant par la présentation aux investisseurs, l'organisation de réunions avec ceux-ci et les vérifications préalables. Je suis ravi que tout ce travail ait été consacré par la décision de Clayton, Dublier & Rice de devenir un actionnaire de Belron. Je me réjouis vraiment de travailler main dans la main avec D'Ieteren, d'une part, et Clayton, Dublier & Rice, d'autre part, pour écrire le prochain chapitre de l'histoire de Belron.

Nous avons réalisé d'énormes avancées dans l'extension de nos services en 2017. Nous nous sommes lancés sur le marché de la réparation et du remplacement de véhicules dans cinq pays, en offrant une solution pour les réparations des dégâts consécutifs aux accidents mineurs ou pour l'ensemble du spectre de la réparation automobile. En 2017, nous avons fourni à 132.000 clients une réparation ou un remplacement de véhicule, contre 55.000 en 2016, ce qui représente une augmentation de 72 %. Nous avons également fait notre entrée sur le marché des services de réparation en cas de dommage immobilier par le biais de l'acquisition en décembre de Maisoning (France), et nous avons conclu un accord pour acquérir les actifs et les activités de Laser (un groupe de franchise fournissant des services d'électricité et de plomberie en Australie et en Nouvelle-Zélande).

Nos activités de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules furent cette année encore couronnées de succès. Nous avons servi un nombre record de clients, à qui nous avons fourni des niveaux de service inégalés. Nous avons continué à travailler en étroite

collaboration avec nos clients dans les domaines de l'assurance, de la gestion de flottes et du leasing, en particulier aux États-Unis où nous avons étendu notre offre de services de gestion des déclarations de sinistre Safelite® Solutions à la gestion des sinistres hors vitrages pour différents partenaires clés. Nous avons aussi introduit un outil de mesure mensuel destiné à nous aider à augmenter l'engagement de notre personnel. Nous avons par ailleurs présenté des résultats solides à nos actionnaires, et nous avons apporté une aide plus importante que jamais à nos communautés au travers de notre programme Giving Back.

L'année qui vient de s'écouler fut réellement une année extraordinaire !

En 2018, nous continuerons à nous concentrer sur notre objectif : "faire la différence en nous impliquant avec une attention sincère dans la résolution des problèmes de nos clients". Nous nous attendons à ce que les marchés des services de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules continuent à croître en valeur malgré leur déclin en volume, une tendance qui se dessine depuis plusieurs années. Dans ce contexte, nous continuerons à délivrer un service exceptionnel à nos clients et à apporter une plus-value réelle à nos partenaires assureurs, gestionnaires de flottes et sociétés de leasing, ce qui nous permettra de continuer à gagner des parts de marché. Nous continuerons également à améliorer l'efficacité et l'efficacité de nos opérations par la mise en place d'une multitude d'initiatives partout dans le monde. Nous ne parviendrons à réaliser tout cela que grâce à des collaborateurs impliqués à 100 %, et nous tirerons les enseignements de notre nouvel outil de feed-back pour faire de Belron le meilleur employeur que nos collaborateurs puissent jamais trouver.

Nous n'envisageons pas de nouvelles acquisitions significatives dans notre stratégie d'extension de services. Nous nous concentrerons plutôt sur les activités acquises et les projets initiés cette année afin de prouver notre capacité à révolutionner les marchés de la réparation de dégâts de carrosserie automobile et de dommages immobiliers. Ce voyage promet d'être passionnant car nous testerons des approches innovantes. Nous partagerons aussi les leçons apprises à travers l'ensemble du groupe, comme c'est le cas pour la réparation et le remplacement de vitrage de véhicules, afin de promouvoir les meilleures pratiques que nous identifions et que nous élaborons.

Enfin, nous travaillerons en étroite collaboration avec nos actionnaires (nouveaux et existants) afin de tirer le meilleur parti de la contribution qu'ils peuvent apporter au développement de l'entreprise. Je me réjouis de débiter une nouvelle année qui ne manquera pas d'être passionnante pour notre société.

APPROCHE STRATÉGIQUE



Le cadre stratégique de Belron

2017, une année extraordinaire

En 2017, Belron a continué de se concentrer sur son objectif de faire la différence pour ses clients, son personnel, ses actionnaires et les communautés au sein desquelles elle opère. La stratégie de Belron comprend des projets de gain de parts de marché dans les activités existantes de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules, tout en poursuivant en parallèle le développement de nouveaux services. Les priorités qui soutiennent ces objectifs incluent la volonté de s'imposer comme le choix évident en développant des marques exceptionnelles ; la capacité de Belron de créer des partenariats uniques avec des grands comptes ; sa détermination à rester une organisation axée à la fois sur le personnel et sur les clients par le biais d'un modèle opérationnel géré au niveau national et soutenu au niveau mondial ; et l'attention permanente dont font l'objet le leadership et la culture – les valeurs centrales qui définissent le "Spirit of Belron". Les performances enregistrées par Belron dans chacun de ces domaines sont détaillées ci-après, dans les sections correspondantes.

Réparation et remplacement de vitrage de véhicules

En 2017, les marchés des services de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules ont décliné (environ 1-2% du volume dans la plupart des marchés principaux). Ils se sont montrés particulièrement volatils aux États-Unis, conséquence des conditions hivernales clémentes dans les États du nord-est et du temps extrêmement humide sur la côte ouest, auxquels ont succédé ouragans et feux de forêt plus tard dans l'année. Dans ce contexte de marché difficile, l'entreprise a fourni à 12,4 millions de clients dans le monde des services de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules, un nombre de clients record. Ce secteur d'activité a également atteint un niveau de service inégalé avec un NPS de 83,1% pour l'ensemble de l'année. Le total des ventes générées dans le segment des services de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules se chiffre à 3,4 milliards EUR.

Dans la majorité des pays, Belron a gagné des parts de marché grâce à l'augmentation de ses investissements dans le marketing et à l'amélioration de l'efficacité des médias et des relations étroites avec ses partenaires assureurs, gestionnaires de flottes et sociétés de leasing. Il convient particulièrement de noter cette année les progrès réalisés dans la mise en place d'une solution pratique et rentable pour le calibrage de systèmes d'aide à la conduite (voir encadré).



ASSURER LA SÉCURITÉ DES AUTOMOBILISTES GRÂCE À UNE APPROCHE NOVATRICE DES SYSTÈMES D'AIDE À LA CONDUITE (ADAS)

Belron a effectué 165.000 calibrages en 2017, une progression de 142% par rapport à 2016. Elle a observé une hausse de plus de 50% du nombre de véhicules nécessitant un calibrage, ce qui confirme les prévisions de croissance.

"Belron est un partenaire qui est bien conscient de cette évolution et investit énormément dans ce type de technologie... cela est très important à nos yeux." - **Partenaire assureur, Belgique**

"Belron fait partie des rares fournisseurs à qui l'on peut faire confiance pour venir sur le terrain et résoudre le problème." - **Partenaire assureur, Royaume-Uni**

En 2017, Belron a fourni à 12,4 millions de clients dans le monde des services de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules, atteignant ainsi un nouveau record.



Nouveaux services

Dans son examen stratégique en 2015, et dans la lignée de son objectif, Belron a entrepris d'évaluer l'opportunité de fournir de nouveaux services en se basant sur des critères comme la taille, l'adaptabilité, la capacité à perturber (« disrupt ») le marché existant et l'utilisation de ses capacités. L'extension à de nouveaux services chez Belron a commencé par l'acquisition d'un réseau de franchise de carrosseries au Canada en décembre 2016. D'autres acquisitions ont eu lieu en 2017, notamment le rachat de la société de réparation et de remplacement de véhicules multimarque numéro un en Belgique, qui a été baptisée Carglass® Carrosserie ; l'acquisition du réseau de réparation et de remplacement de véhicules Eurocar en Italie ; et l'acquisition de Maisoning, une entreprise de services de réparation de sinistres immobiliers en France. À la fin de l'année, Belron a signé un accord pour acquérir les services d'électricité et de plomberie du groupe de franchise Laser en Australie et en Nouvelle-Zélande.

Belron a opté pour les services de gestion de dommages automobiles et immobiliers parce que sa formule gagnante de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules peut être transposée dans ces deux

marchés de très grande ampleur. Cette formule comprend l'offre d'un service de qualité au sein d'importants marchés fragmentés, le développement des marques existantes, et de bonnes relations avec les assureurs.

En plus de l'acquisition de nouvelles entreprises de service, Belron a poursuivi le développement de son activité de réparation des dégâts automobiles mineurs au Royaume-Uni, rebaptisée Autoglass® Body Repair en milieu d'année, et a implanté des activités similaires aux Pays-Bas. Des essais dans ce même domaine ont également été entrepris à petite échelle en Allemagne et en Italie. Les niveaux de service atteints lors des tests de mise sur le marché des solutions de réparation de dégâts automobiles mineurs aux Pays-Bas se sont avérés excellents, avec un NPS de 76 %. En 2018, il s'agira de faire naître une formule gagnante pour les dégâts de carrosserie automobile et les dommages immobiliers en tirant le meilleur parti de l'expertise de Belron dans le marketing, la vente et les activités opérationnelles.



“Nous nous concentrerons sur les activités acquises et les projets initiés cette année afin de prouver notre capacité à révolutionner les marchés de la réparation de dégâts automobiles et immobiliers.” Gary Lubner, CEO

MAISONING - EXTENSION DES SERVICES DE BELRON AU MARCHÉ DES SERVICES À L'HABITAT

En 2017, Belron a racheté cette entreprise française fournissant des services à l'habitat. Maisoning est un réseau intégré qui fournit des services de réparation de l'habitat à des particuliers ainsi qu'à des sociétés d'assurance et de gestion immobilière. L'entreprise compte 400 employés, sert environ 120.000 clients chaque année et a généré un chiffre d'affaires de plus de 40 millions d'euros en 2016.

Éric Girard, directeur général de Carglass® France : "Cette acquisition est parfaitement en ligne avec notre raison d'être. Il est passionnant de pouvoir tirer parti de notre expertise, de l'excellence de notre service et de notre expérience pour transformer Maisoning en leader du marché des services à l'habitat. Notre ambition est de faire de Maisoning le 'Carglass® de la maison'".



Une organisation orientée client

Des améliorations notables des performances opérationnelles dans le segment de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules ont été réalisées en 2017, ce qui a permis d'enchaîner les records : nombre de clients servis, NPS et total net des conversions. Aux États-Unis, un grand intérêt a été porté à la fidélisation des techniciens ; s'en est suivie une réduction significative de la rotation de personnel associée à une amélioration conséquente de la qualité. Un enjeu crucial a consisté à augmenter la capacité des différentes entités à recalibrer les véhicules équipés de systèmes d'aide à la conduite (ADAS), et nécessité la formation des techniciens, des investissements dans la technologie et des partenariats étroits avec deux fournisseurs internationaux de systèmes d'aide à la conduite. Parallèlement à cela, Belron s'est davantage concentré sur la vente de produits et services supplémentaires aux clients et a mesuré une augmentation de plus de 20 % du volume des produits à valeur ajoutée supplémentaires vendus - notamment en France où 100.000 essuie-glaces de plus ont été vendus. Les efforts en vue d'acquiescer une meilleure compréhension des comportements du consommateur ont confirmé qu'offrir ces produits et services augmente la satisfaction des clients, preuve que cette initiative concorde parfaitement avec l'objectif visé.

La chaîne d'approvisionnement de Belron a franchi une étape très attendue en 2017 avec le début de la construction de son nouveau centre de distribution européen en Belgique. Le site existant n'est plus capable de gérer le volume de produits transitant par lui, vu l'augmentation de la part de marché de Belron en Europe et le nombre de pays desservis par le centre de distribution européen. Au niveau des achats, de nouveaux records ont été atteints grâce à deux de ses principaux fournisseurs de verre qui ont amélioré leurs performances tant au niveau de la qualité que de la disponibilité des produits.

Belron a continué son travail dans le domaine de l'informatique et du numérique pour répondre aux attentes croissantes de ses clients, employés et partenaires en matière de solutions numériques pour le vitrage de véhicule, la réparation automobile et les problèmes liés aux déclarations de sinistre aux États-Unis. Parmi les modifications informatiques significatives, citons la mise en œuvre d'un nouvel outil de planification des ressources d'entreprise en Australie (qui est aussi dans sa première phase en Belgique) et de nouvelles procédures pour la gestion des clients et celle des succursales en Allemagne.

En 2017, Belron a travaillé avec IBM Watson pour créer et opérationnaliser un outil de reconnaissance d'image automatique permettant de remettre un devis instantané aux clients qui envoient des photos de leur véhicule endommagé. Cette application d'intelligence artificielle au sein de Belron s'avère être une base des plus prometteuses pour créer une expérience client différenciante dans le domaine des services de réparation des dégâts automobiles et immobiliers.





La culture d'entreprise bien ancrée – « the Spirit of Belron » – est alimentée par quatre valeurs centrales : soin, dynamisme, collaboration et authenticité. L'authenticité englobe les principes éthiques centraux de Belron que sont l'intégrité, le respect et la confiance.

Contribuant à encourager davantage l'innovation numérique dans ses activités, l'accélérateur de start-ups "Drive" organisé avec succès pour la deuxième année, a observé un nombre croissant de startups candidates à ce programme de 10 semaines, ainsi que la réalisation de nombreux progrès. Quatre des cinq startups qui se sont impliquées dans le projet poursuivent leur collaboration avec Belron.

Belron a continué à développer sa marque via des activités de marketing traditionnel et numérique innovantes. Ceci a permis à la notoriété de la marque Safelite® Autoglass aux États-Unis de dépasser pour la première fois le niveau des 40 %. Du nouveau contenu marketing a été testé et déployé dans l'espace médiatique traditionnel de plusieurs pays, ce qui a notamment permis d'y augmenter la notoriété du calibrage ADAS auprès des automobilistes. Parallèlement à cela, Belron a accordé beaucoup plus d'importance à l'analyse de l'efficacité des médias, ce qui lui a permis de mesurer le retour des campagnes marketing avec un niveau de précision jusque-là inégalé. Dans l'espace numérique, le partenariat avec Google a permis à Belron de renforcer sa capacité à mesurer l'évolution des parts de marché, tandis que d'autres initiatives numériques ont amélioré sa visibilité en ligne auprès des clients victimes d'un dégât au niveau du vitrage de leur véhicule.

Comme souligné ci-avant, Belron a aussi lancé aux Pays-Bas sa toute première campagne de publicité relative au service "SMART Repair" de réparation rapide de carrosserie. L'entreprise a ainsi prouvé à la fois la crédibilité de la marque Carglass® dans la réparation de dégâts automobiles et sa capacité à encourager les clients "SMART repair" à faire réparer leur véhicule endommagé. Cette campagne étalée sur deux semaines a suscité plus de 10.000 demandes de devis.

Belron a à nouveau renforcé son capital confiance auprès de ses partenaires clés dans les domaines de l'assurance, du leasing, de la gestion de flottes et de la location. Belron a reconduit des accords précieux avec trois de ses plus grands partenaires internationaux (AXA, Allianz et Aviva) et a atteint avec ces comptes clés une croissance vigoureuse par rapport aux conditions de marché sous-jacentes. De plus, l'entreprise a créé un nouveau partenariat avec EURAPCO (un grand groupe d'assureurs mutuels européens) et a noté une évolution très encourageante au niveau des relations et du volume d'activité avec les membres d'EURAPCO. Aux États-Unis, la conquête de nouveaux comptes s'est poursuivie (dans le segment de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules mais aussi dans la gestion des déclarations de sinistre) ; la société a servi pas loin de 10 millions de consommateurs aux États-Unis en 2017. En 2018, Belron ambitionne de continuer à renforcer ses partenariats en concentrant toujours ses efforts sur l'utilisation de la technologie numérique en vue d'améliorer l'expérience client tout en réduisant ses coûts.



Un haut niveau de satisfaction client est crucial pour faire de Belron une entreprise leader dans son secteur et au-delà.



ENGAGEMENTS CORPORATE

Une organisation portée par ses collaborateurs

Un nouvel outil de mesure de l'engagement des collaborateurs et de récolte de feed-back a été implémenté dans le groupe sur une base mensuelle en 2017, après divers projets pilotes menés en 2016. Cet outil fournit un retour judicieux sur les opportunités d'amélioration de l'engagement dans tous les domaines. Plusieurs entités se sont distinguées durant les compétitions nationales destinées à évaluer les meilleurs employeurs, dont Carglass® Norvège, Carglass® Belgique et Belron International qui se sont hissés dans le top 10 des employeurs dans leur pays respectif.

Pour améliorer les capacités, une formation poussée en calibrage ADAS a été fournie, ainsi qu'une formation et un développement continus dans tous les domaines fonctionnels. Plusieurs pays ont organisé un concours Best of Belron à l'échelle nationale pour reconnaître les qualités exceptionnelles des techniciens, en préparation de la compétition Best of Belron internationale qui se tiendra en 2018 en Allemagne. De plus, Belron a orchestré les premiers Belron Exceptional People Awards pour récompenser les contributions exceptionnelles de longue durée dans l'entreprise.

Leadership et culture d'entreprise

Belron a continué à soutenir le développement de ses dirigeants en mettant particulièrement l'accent en 2017 sur le leadership inspirant et sur le comportement des dirigeants face à des situations difficiles. Cet aspect est particulièrement important à l'heure actuelle en raison des modifications en cours dans l'entreprise. Qui plus est, Belron a continué de mesurer et d'améliorer la performance des dirigeants via ses outils Executive Winning Behaviour et Leadership Styles and Climate, atteignant un niveau record pour son indicateur de leadership.

Belron demeure signataire du pacte mondial des Nations-Unies. Les dix principes de ce pacte couvrent des domaines tels que les droits de l'homme, les normes du travail, la lutte contre la corruption et l'environnement. Ils soutiennent les engagements exposés dans le code d'éthique de Belron (Our Way of Working) et contribuent à renforcer la culture d'entreprise (the 'Spirit of Belron').



SAISIR LA LUMIÈRE DU JOUR

Le LightCatcher fait appel à un système de miroir intelligent pour optimiser la captation de la lumière naturelle, et ce, sans aucune consommation d'énergie. Carglass® prévoit d'installer 420 LightCatchers dans son nouvel entrepôt à Bilzen, en Belgique. Ceci permettra d'éteindre les lumières électriques en moyenne 10 heures par jour, pour une économie d'énergie de 472.000 kWh d'électricité par an.



Afrika Tikkun est une organisation caritative qui investit dans l'éducation, la santé et les services sociaux destinés aux enfants, aux jeunes et à leur famille via ses nombreux programmes et centres d'excellence communautaires, aidant ainsi à rompre le cycle de la pauvreté. L'organisation vient en aide à plus de 19.000 personnes chaque année dans les faubourgs de Johannesburg et de Cape Town, et emploie plus de 600 personnes issues des communautés locales.



Edition 2017 du Spirit of Belron Challenge.

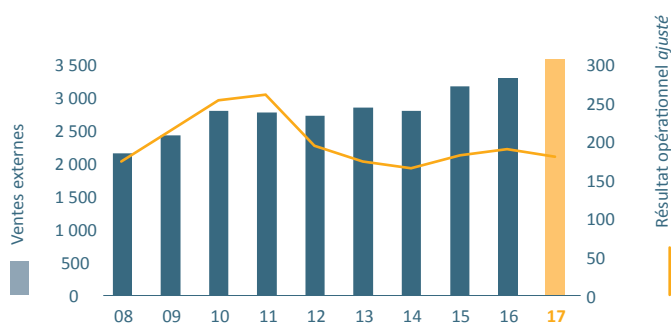
La mesure de développement durable EcoVadis reste un outil efficace pour évaluer les progrès réalisés dans l'ancrage de ces engagements au sein du groupe. Au cours des 12 derniers mois, 10 entités de Belron ont décroché l'or et 12, l'argent. Cette performance intervient comme une reconnaissance des efforts constants fournis pour garantir que Belron reste une société durable. Dans l'ensemble, la société est actuellement classée dans les 10 % des meilleures sociétés évaluées par EcoVadis.

Les entités de Belron continuent aussi à soutenir leurs communautés locales, ce qui profite à plus de 250 grandes causes. Le concours international "Spirit of Belron Challenge" organisé en septembre a encore remporté un franc succès : plus de 1.600 participants venant de 26 pays ont pris part à différentes épreuves, notamment une course de 5 km, des triathlons, un duathlon, un marathon-relais par équipe et un semi-marathon. L'événement a permis de récolter la somme incroyable de 1,2 million EUR pour Afrika Tikkun, l'organisation caritative soutenue par Belron. Il s'agit du plus gros montant jamais collecté en 16 ans d'existence. Cet argent aura un impact colossal sur les activités et les projets de cette œuvre de bienfaisance en Afrique du Sud.

Plus d'informations concernant les engagements corporate de Belron sont disponibles dans la Déclaration non-financière publiée en page 105 du Rapport financier et de gestion.

(en millions de EUR)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventes externes	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	3.486,2
Résultat opérationnel ajusté ¹	173,9	215,5	255,6	262,3	196,0	173,5	165,1	182,0	190,7	189,2
Marge opérationnelle ajustée ¹	8,1%	8,9%	9,1%	9,5%	7,2%	6,1%	5,9%	5,8%	5,8%	5,4%
Résultat ajusté, part du groupe										
avant impôts ¹	108,6	150,4	211,3	213,1	147,7	130,5	123,4	137,6	148,4	134,5
après impôts ¹	86,7	126,1	155,5	162,3	110,9	93,1	94,3	112,2	122,6	116,0
Personnel moyen (équivalents temps plein moyens)	20.833	22.399	24.790	25.199	24.200	25.645	25.204	26.390	26.340	28.994

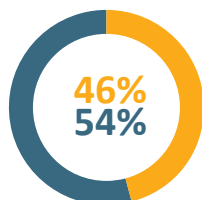
VENTES ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ¹ (en millions de EUR)



RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES VENTES

3.486,2

millions EUR en 2017



en millions de EUR	2016	2017	Var.
EUROPE	1.482,4	1.598,3	+7,8 %
RESTE DU MONDE	1.823,0	1.887,9	+3,6 %
Total	3.305,4	3.486,2	+5,5 %

Clients (millions)	2016	2017	Var.
Réparation et remplacement de vitrage de véhicules (VGRR)	11,8	12,4	+5%
Gestion des déclarations de sinistre	3,5	4,0	+12%
Réparation des dégâts automobiles (ADRR)	0,1	0,1	+72%
Réparations des dégâts résidentiels (HRRR)	0,1	0,1	-4%
Total	15,4	16,5	+7%

1 Après exclusion des éléments d'ajustement (APM - voir lexique page 52).



LEXIQUE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE ALTERNATIFS UTILISÉS DANS CE RAPPORT D'ACTIVITÉ

Afin de mieux refléter sa performance opérationnelle et aider les investisseurs, les analystes financiers et les tierces parties à obtenir une meilleure compréhension de sa performance financière, le groupe utilise des indicateurs de performance alternatifs ("Alternative Performance Measures" ci-après "APM"). Ces indicateurs de performance sont utilisés en interne afin d'analyser les résultats du groupe et de ses unités opérationnelles. Ces APM sont des indicateurs de performance non définis par les normes IFRS. Le groupe ne présente pas ces APM comme des alternatives aux indicateurs financiers définis par les normes IFRS et ne donne pas aux APM plus d'importance qu'aux indicateurs définis par les normes IFRS.

Chaque ligne du compte de résultats et chaque sous-total du compte de résultats sectoriel est ventilé de manière à fournir des informations sur le résultat *ajusté* et sur les éléments d'*ajustement*.

Les **éléments d'ajustement** sont identifiés par le groupe afin de présenter des informations comparables et comprennent les éléments suivants, sans pour autant s'y limiter:

(a) les gains et pertes comptabilisés sur les instruments financiers (la variation de juste valeur entre l'ouverture et la clôture de la période, à l'exclusion des flux de trésorerie courus générés par les instruments de couverture du groupe au cours de la période), dans la mesure où la comptabilité de couverture au sens de la norme IAS 39 n'est pas appliquée (dans le cas contraire, les gains et pertes comptabilisés sur les instruments financiers sont comptabilisés directement dans l'état consolidé du résultat global);

(b) les gains et pertes de change résultant de la conversion des emprunts en devises aux cours de clôture;

(c) le réajustement de valeur de la dette financière résultant des options de vente accordées à partir du 1er janvier 2010 aux actionnaires ne détenant pas le contrôle;

(d) les pertes de valeur relatives au goodwill et aux autres actifs non-courants;

(e) l'amortissement des actifs incorporels à durée d'utilité finie résultant de l'affectation du coût d'un regroupement d'entreprises au sens de la norme IFRS 3;

(f) les autres éléments inhabituels. Ceux-ci sont des éléments importants générés par des événements ou des transactions qui surviennent dans le cadre de l'activité ordinaire du groupe, et qui, individuellement ou de manière agrégée s'ils sont de nature semblable, sont identifiés en raison de leur taille ou de leur incidence.

Le **résultat ajusté après impôts** est constitué du résultat des activités poursuivies tel qu'il apparaît dans le compte de résultats (ou du résultat de la période lorsqu'aucune activité n'a été abandonnée au cours de l'exercice), après exclusion des éléments d'ajustement définis ci-dessus, et après exclusion de l'impact fiscal de ceux-ci.

Le **résultat ajusté avant impôts** est constitué du résultat avant impôts tel qu'il apparaît dans le compte de résultats, après exclusion des éléments d'*ajustement* définis ci-dessus.

La part du groupe dans le résultat *ajusté* avant et après impôts est calculée après exclusion de la part des actionnaires ne détenant pas le contrôle dans le résultat *ajusté* avant/après impôts.

La **dette nette** est définie comme la somme des prêts et emprunts diminuée de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des investissements en actifs non-courants et courants. La dette nette n'incorpore pas la juste valeur des dérivés liés à l'endettement.

Les **résultats par action** sont issus du résultat de la période attribuable aux porteurs de capitaux propres de la société-mère, après ajustement pour tenir compte des parts bénéficiaires (chaque part bénéficiaire détient un droit de vote et donne droit à un dividende égal à un huitième du dividende d'une action ordinaire). Les résultats *ajustés* par action, qui ne comprennent pas les éléments d'*ajustement*, sont présentés pour refléter la performance opérationnelle.