



Faire la différence avec un soin réel



NOTRE MÉTIER

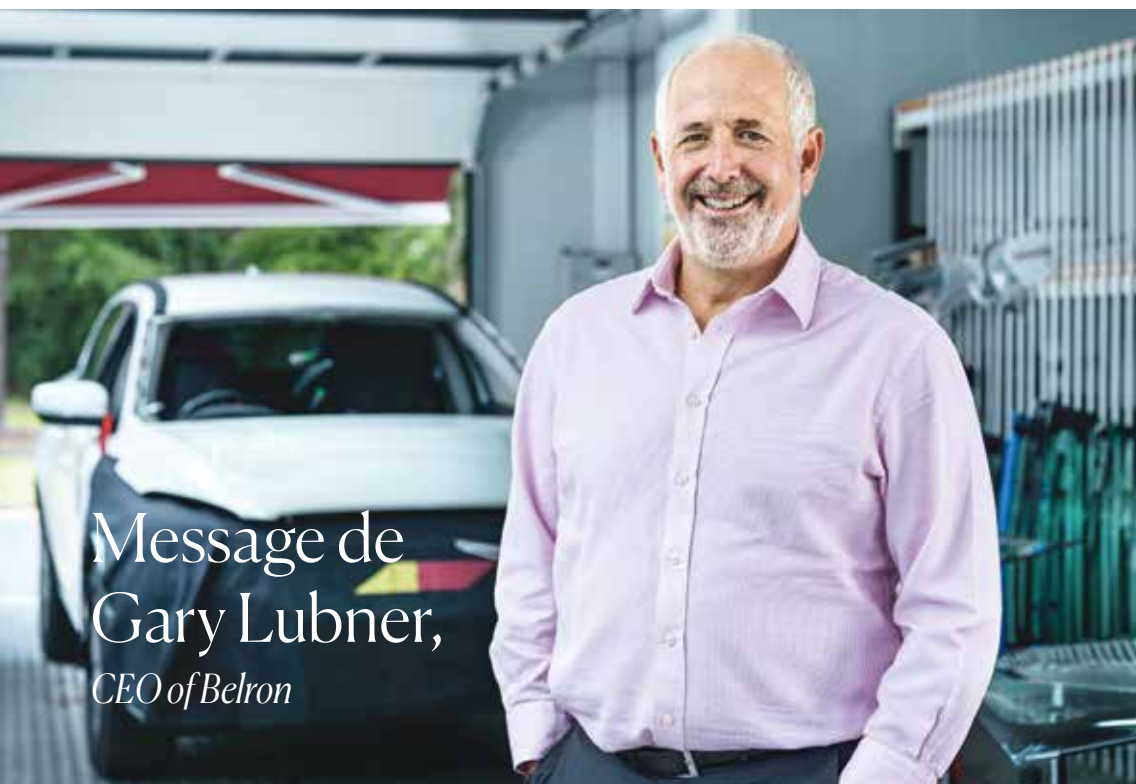
Belron a un objectif clair : « faire la différence avec un soin réel ». Leader mondial dans le domaine de la réparation, du remplacement et du calibrage de vitrage de véhicules, Belron opère dans 40 pays par l'intermédiaire d'entreprises détenues à 100% et de franchises, avec des marques numéro un sur le marché – notamment Autoglass®, Carglass®, Lebeau Vitres d'autos®, Speedy Glass®, Safelite® Autoglass, O'Brien® et Smith&Smith®. Il prend également en charge la gestion des déclarations de sinistres pour le compte de certaines compagnies d'assurance, notamment en cas de bris de vitrage de véhicules.

	2016	2017	2018	2019	2020
Clients (en millions) ¹	15,5	16,8	18,2	18,2	14,9
NPS ²	82,6%	83,1%	82,8%	84,2%	84,9%

1 Y compris les franchisés

2 Net Promoter Score





Message de Gary Lubner, CEO of Belron

Dans une année à nulle autre pareille, je suis vraiment fier de la manière dont Belron a démontré son véritable esprit et a réagi à la crise du COVID-19 avec courage, compassion et détermination pour réaliser les objectifs ambitieux que nous nous étions fixés. Nous avons signé l'année la plus réussie de notre histoire en dépit de la fluctuation de la demande provoquée par les restrictions et les confinements aux quatre coins du monde. Cette solide performance financière a pu être réalisée tout en restant fidèles à notre objectif consistant à faire la différence avec un soin réel pour nos collaborateurs, nos clients et la société.

Ce succès est en grande partie dû à l'énorme investissement que nous avons déjà entrepris dans des domaines tels que le calibrage. Nous avons aussi entamé une course à l'efficacité à tous les niveaux de l'entreprise, avec des initiatives telles que l'amélioration des processus d'approvisionnement. Depuis le début de la pandémie, nous avons fixé et respecté des principes pour guider nos actions tout au long de la crise, ce qui nous a permis d'être sûrs de rester concentrés et d'agir de manière décisive.

Je souhaite avant tout rendre hommage aux collaborateurs exceptionnels de Belron qui ont travaillé sans relâche malgré les difficultés. Nous avons réagi rapidement à la crise, mettant en place des mesures d'hygiène et de sécurité accrues pour que nos équipes puissent continuer à travailler. Nous sommes également passés rapidement et efficace-

ment à des modèles de télétravail. Nos équipes ont maintenu l'objectif de Belron, qui consiste à « faire la différence avec un soin réel » pour nos clients, en atteignant un score NPS record de 84,9%. Elles ont également exercé un impact remarquable en veillant à la sécurité de nos clients, en atteignant le jalon d'un million de calibrages durant l'année 2020, en dépit des défis importants rencontrés cette année.

Nos collaborateurs ont également récolté un montant record de €1,7m lors de l'édition virtuelle du Spirit of Belron Challenge au profit d'Afrika Tikkun, organisation caritative qui nous tient à cœur et œuvre à donner de la nourriture à diverses communautés durant la crise. De plus, la fondation caritative Belron Ronnie Lubner a fait don de plus de €2m à des œuvres touchées par la pandémie de COVID-19.

Alors que 2021 apportera d'autres défis, je me réjouis d'entamer une année sous le signe de la poursuite de la croissance, durant laquelle nous continuerons à accélérer et transformer notre activité pour l'avenir, en mettant encore davantage l'accent sur nos collaborateurs, la technologie et la durabilité.

Gary Lubner

> 2020 en résumé

Environnement économique

L'environnement économique a été volatile et très incertain pendant la plus grande partie de l'année.

L'impact de la crise liée à la pandémie de COVID-19 a provoqué une forte baisse de la demande de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules, en particulier en mars, avril et mai. Cette situation était due à une diminution significative des kilomètres parcourus dans la plupart des marchés, ainsi qu'à l'obligation de fermer les Service Centres dans plusieurs pays. L'ampleur de l'impact varie d'un pays à l'autre, en fonction des mesures gouvernementales prises pour réduire la propagation du virus. Dans de nombreux pays, le travail à domicile était généralisé, ce qui a réduit nettement le nombre de kilomètres parcourus par les navetteurs. Les principaux impacts ont été observés dans des pays tels que la Belgique, la France, l'Espagne et l'Italie, où des confinements stricts ont été appliqués.

En dépit de la pandémie, la chaîne d'approvisionnement n'a pas été largement touchée par la crise. La deuxième vague de COVID-19 en novembre et en décembre a à nouveau eu un certain impact sur la demande de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules, bien que moindre par rapport au début de l'année car les mesures prises par la plupart des pays étaient généralement moins strictes.

D'autres facteurs ont eu une incidence sur l'environnement économique, notamment la poursuite de l'augmentation de la complexité technique des services de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules, en particulier avec des augmentations de la pénétration des systèmes d'aide à la conduite, nécessitant une capacité plus élevée et des connaissances plus poussées pour le calibrage. Nous n'avons pas noté de modification majeure dans l'environnement concurrentiel en 2020, même si nous avons observé une certaine augmentation de l'intensité de la concurrence en France, et si le secteur de l'assurance en général a affiché une performance financière solide.

Gestion de la crise liée au COVID-19

Après un solide début d'année, avec un nombre de ventes élevé en janvier, la pandémie de COVID-19 a eu une incidence importante sur tous les marchés de Belron. Les volumes de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules ont été réduits du fait de l'obligation de fermer les Services Centres dans de nombreux pays et de l'impact général de la diminution du nombre de kilomètres parcourus. Les mesures variaient d'un pays à l'autre, les confinements les plus stricts et les impacts les plus importants étant observés dans de nombreux pays européens, notamment en France, en Espagne et en Italie, où les ventes étaient quasiment nulles pendant plusieurs semaines. Grâce à l'étendue géographique des Etats-Unis l'impact local a été échelonné, les activités conservant dans l'ensemble un niveau de ventes nettement réduit, mais tout de même substantiel, tout au long de la crise. En dépit des pro-

blèmes au niveau mondial, notre chaîne d'approvisionnement n'a pas connu de perturbation importante durant la crise. Les ventes ont bien repris en juin et sont restées robustes jusqu'à un nouveau creux vers la fin de l'année à mesure que la deuxième vague de COVID commençait à apparaître. Toutefois, l'impact sur les volumes était moins important en raison de la relative souplesse des mesures de confinement.

La sécurité des collaborateurs et des clients de Belron était la priorité absolue durant la pandémie. De grandes parties de la main-d'œuvre, y compris l'ensemble des centres de contact, ont été rapidement et efficacement appelées à faire du télétravail. Les personnes travaillant sur le terrain ont reçu des équipements de protection, et des processus et procédures de sécurité ont été mis en place dans les succursales et pour les services mobiles afin de protéger à la fois nos clients et nos techniciens. Ces mesures incluaient la désinfection de tous les points de contact dans un véhicule, au début et à la fin de chaque mission, routine qui a rapidement été intégrée comme mesure par défaut du Belron Way of Fitting. Un fonds de solidarité auquel D'Ieteren Group a également contribué a été mis à la disposition de tous les collaborateurs du monde qui souffraient particulièrement de la pandémie.

Performances commerciales

Comme bien d'autres activités, nous avons observé une accélération des réservations en ligne par les clients, en lieu et place des autres canaux de réservation habituels. Alors qu'en 2019 environ 30% des missions étaient réservées en ligne, les réservations en ligne représentent 40% des missions en 2020, soit un tiers d'augmentation. Au début de la pandémie, Safelite® a transféré l'ensemble de ses réservations et de ses paiements en ligne et continuera à procéder de la sorte, avec pour résultat une transition significative vers ce canal de réservation, une tendance qui devrait se poursuivre en 2021 dans toutes nos unités opérationnelles.

Une solide position financière a rapidement été adoptée au début de la crise. Si nécessaire, nous avons eu recours aux programmes de soutien des gouvernements et nous avons adopté une approche ferme pour garantir le maintien d'une position de trésorerie solide. Des mesures importantes ont été prises par rapport aux coûts, et nous avons réalisé des améliorations de la rentabilité, dont certaines resteront d'application à long terme. De solides performances commerciales ont été réalisées dans toutes les régions. En dépit des défis de 2020, Belron a atteint un score NPS record de 84,9%. Ce résultat a été rendu possible par l'accent mis en permanence sur la livraison de services de grande qualité.

Le renouvellement de contrats avec les grands comptes a été très fructueux au fil de l'année et plusieurs marchés sont parvenus à acquérir de nouveaux grands comptes, ce qui a permis une croissance globale du nombre de partenariats et de leur valeur.

Le programme « Fit for Growth » de Belron a continué d'engendrer de solides améliorations des performances financières, avec une réussite notable dans nos flux de travail conçus pour « accélérer » la croissance.

- Belron a effectué un nombre record de 1,1 million de calibrages en 2020, améliorant la sécurité des clients grâce à des investissements continus dans la formation et la technologie.
- Plus de deux millions de clients ont acheté un produit supplémentaire durant le remplacement et la réparation du vitrage de leur véhicule, en dépit de l'environnement commercial difficile. Nous savons que proposer de nouveaux produits a également un impact positif sur l'expérience de nos clients et les scores NPS.
- Malgré les défis que représentent pour la rentabilité les variations importantes de la demande des clients en 2020, nous avons maintenu une capacité ainsi que des niveaux de service élevés. Avec l'adoption rapide d'autres bonnes pratiques, ces mesures ont permis d'atteindre des niveaux de rentabilité sans précédent.
- Des économies importantes ont été réalisées dans l'approvisionnement par le biais d'une augmentation de la standardisation, d'effets d'échelle et d'une révision complète des coûts opérationnels.
- Les entités de Belron ont appliqué notre expertise en publicité pour soutenir le redémarrage et la reprise de l'activité après le relâchement des restrictions liées à la première vague de COVID durant l'été et l'automne. Toutes les campagnes étaient axées sur les services aux clients et soulignaient les procédures de santé et de sécurité supplémentaires mises en place, comme la désinfection des points de contact, les procédures sans contact et le nettoyage complet de l'intérieur du véhicule.
- Le suivi du marché et les informations relatives à ce dernier ont permis d'améliorer la compréhension de la demande des services de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules. Ces données se sont révélées particulièrement précieuses pour identifier les fluctuations des tendances en matière de mobilité quasiment en temps réel, à

mesure que les pays connaissaient des confinements ou en sortaient, et pour comprendre les futurs effets potentiels du COVID, permettant ainsi aux conducteurs d'être servis rapidement et efficacement.

Le programme « Fit for Growth » continuera à avoir un impact en 2021 car de nombreuses initiatives planifiées devraient permettre d'améliorer l'expérience de nos clients et de nos collaborateurs, et augmenter l'efficacité.

Parallèlement à la mise en place d'une solide stratégie visant à maximiser les opportunités significatives que renferme le marché des services de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules, nous avons dépriorisé l'extension à d'autres domaines de services (par exemple le remplacement et la réparation de dommages automobiles et en cas de dommages immobiliers).

L'esprit de communauté de Belron a été mis en avant en 2020. Le Spirit of Belron Challenge organisé chaque année a été réinventé et a eu lieu en version virtuelle, ce qui a permis à un plus grand nombre de collaborateurs et de partenaires de participer par rapport aux éditions antérieures. Plus de 7.300 personnes ont récolté un montant record de €1,7m au profit d'Afrika Tikkun. Cet argent était absolument vital pour cette œuvre de bienfaisance qui a complètement revu ses activités afin de faire face à la crise alimentaire émergente au sein des communautés dans lesquelles elle est active. Depuis le début de la pandémie, Afrika Tikkun a distribué 75.000 colis alimentaires à des familles, a fourni 14.000 repas chauds aux sans-abris et a donné 300.000 masques de protection.

L'œuvre caritative Belron Ronnie Lubner a fait don de plus de €2m durant l'année, qui ont profité à plus de 270 bonnes œuvres. Plus de la moitié du montant donné a été utilisée pour faire face à la pandémie mondiale depuis le mois d'avril, pour soutenir les œuvres de bienfaisance et les organisations qui sont en première ligne durant la pandémie de COVID-19 ou sont confrontées à des difficultés importantes en raison de la crise.

Toccara Rose – Vainqueur du BEPA

Notre plan de reconnaissance annuel, le Belron Exceptional People Awards, récompense, remercie et met à l'honneur des collaborateurs d'exception qui font une grande différence pour nos clients ou leurs collègues et qui obtiennent encore et encore des résultats exceptionnels. Toutes les candidatures sont étudiées par un jury central dont fait partie Gary Lubner.

Cette année, Toccara Rose compte parmi les personnes qui ont remporté le BEPA ; c'est la première femme Quality Manager de l'histoire de Safelite®, qui a transformé la rétention de nouveaux techniciens en faisant en sorte que les collaborateurs se sentent soutenus, appréciés, en sécurité et motivés. Depuis qu'elle a été promue dans cette fonction, tous les nouveaux techniciens de son équipe sont restés dans l'entreprise grâce à un engagement excellent, et toutes les personnes qui ont suivi le programme de formation l'ont réussi.





Susan Ormiston, Chief People Officer

Chez Belron, les personnes sont au cœur de notre entreprise. Nos performances et nos réalisations sont le fruit de nos collaborateurs et de nos efforts pour garantir leur pleine implication et leur engagement fort. Durant l'année, nous avons soutenu nos collaborateurs pour les aider à garder le cap dans la pandémie, et nous avons fait des progrès importants au niveau du calendrier plus global en matière de ressources humaines.

Nous sommes déterminés à attirer, engager et développer les meilleures personnes dotées des capacités et des compétences nécessaires pour servir au mieux nos clients. En 2020, une de nos priorités était de garantir que nous appliquions une gestion globale des talents et que nous avions des cadres de succession en place pour nous assurer de disposer des bonnes équipes et des bons managers, pas seulement pour répondre aux besoins actuels, mais aussi pour l'avenir.

Nous savons par ailleurs que la réussite de notre entreprise repose sur l'implication de nos collaborateurs et leur fierté de travailler pour Belron. Cette année, nous avons adopté une approche de premier ordre pour garantir que nous sommes toujours à l'écoute de nos collaborateurs, notamment au travers de notre première enquête sur l'implication mondiale en octobre. Nous avons constaté que nos collaborateurs sont fortement impliqués et sont extrêmement fiers de travailler pour Belron. Les informations et les retours importants que nous avons reçus nous permettent de continuer à construire sur ces bases pour l'avenir.

Il était également essentiel de pleinement soutenir nos collaborateurs durant cette année sans précédent, en mettant leur santé, leur sécurité et leur bien-être au premier plan, mais aussi en offrant un soutien concret pour faire face à ces difficultés aux personnes qui en ont le plus besoin. La pandémie a été à l'origine de circonstances très difficiles pour certains de nos collaborateurs, et par conséquent nous avons rapidement instauré un fonds de solidarité avec le soutien de D'leteren Group dans le but d'aider nos collaborateurs et leurs familles dans ces moments particulièrement pénibles. Cette décision correspond parfaitement à notre objectif visant à vraiment faire une différence avec un soin réel.

“Nos performances et nos réalisations sont le fruit de nos collaborateurs et de nos efforts pour garantir leur pleine implication et leur engagement fort.”

Humphrey Singer, Group Chief Financial Officer

J'ai occupé plusieurs fonctions dans le domaine de la haute finance pour de nombreuses sociétés internationales de grande envergure, j'ai notamment été dernièrement Chief Finance Officer pour Marks & Spencer Group plc et Group Finance Director chez Dixons Carphone plc. J'ai aussi occupé des fonctions de haute finance chez Cadbury Schweppes et Coca-Cola Enterprises.

Deux facteurs importants m'ont particulièrement incité à rejoindre Belron. Le premier était la culture, l'objectif bien établi et les valeurs qui rayonnent si fortement dans l'entreprise. L'autre facteur qui m'a fasciné était que Belron a clairement un modèle d'entreprise solide, avec des projets de croissance très ambitieux et passionnants.

Quand j'ai commencé à occuper ma fonction en avril 2020, je ne pouvais pas prévoir l'année incroyable qui m'attendait ! Ma priorité immédiate a été de mettre en place une position financière robuste pour ce qui s'annonçait de toute évidence comme une année extrêmement difficile. À plus long terme, mes priorités sont d'assurer que nous disposons des stratégies optimales, des compétences et des structures de gouvernance adaptées pour soutenir notre transformation et notre croissance.

2020 a été une année incroyable à bien des égards, mais chez Belron j'ai vraiment reçu un immense soutien de toutes parts. Ce que cette entreprise a réalisé l'an dernier est simplement époustoufflant et je suis vraiment fier de faire partie de cette aventure passionnante.

“2020 a été une incroyable aventure à bien des égards”



> Renouvellement de l'engagement en faveur de la durabilité

Pour Belron, être une entreprise responsable a toujours été une priorité absolue, et nous sommes fiers de notre culture qui prône la générosité et l'esprit de communauté.

Nous œuvrons également activement à l'amélioration de notre empreinte écologique et sociale. En 2020, l'entreprise a initié un examen de l'impact de toutes ses activités sur la société et l'environnement, afin d'identifier les domaines de priorité où Belron peut contribuer davantage à soutenir l'effort mondial en faveur des objectifs de développement durable des Nations Unies et du Pacte mondial des Nations Unies, dont Belron est signataire.

En 2021, nous travaillerons pour atteindre des objectifs clairement définis et ambitieux dans 4 domaines prioritaires:

- Réduction des déchets
- Réduction des émissions
- Promotion de l'inclusion et du bien-être
- «Giving back» à la société

Nous poursuivrons également notre mission pour être numéro un mondial dans l'approvisionnement durable ainsi que la santé et la sécurité.

Chez Belron, nous voulons assumer une plus grande responsabilité et jouer le rôle qui nous incombe consistant à montrer que l'entreprise peut faire partie de la solution face aux importantes questions sociales et environnementales qui se posent aujourd'hui.

Vous trouverez des informations plus détaillées sur la stratégie de durabilité de Belron dans le rapport non financier publié en pages 167-179 du rapport de gestion.





> Stratégie pour 2021 et au-delà

En 2021, Belron s'attachera à continuer de réaliser sa stratégie centrale, en suivant son objectif consistant à « faire une différence avec un soin réel » pour ses clients, ses collaborateurs, la société et les parties prenantes.

L'entreprise se concentrera sur 3 domaines principaux : la résilience permanente et la reprise suite à la pandémie, la poursuite du programme « Fit for Growth » mettant encore davantage l'accent sur la capacité de l'entreprise à exercer ses activités de façon plus efficace et utile, et un engagement renouvelé en faveur de la durabilité.

Belron continuera à accélérer la croissance en maintenant son attention sur divers domaines, notamment l'offre de produits et services supplémentaires, la rentabilité, l'approvisionnement et la publicité. Cela inclura de maximiser

les opportunités dans le marché du calibrage où Belron occupe une position de leader, avec des connaissances techniques poussées des systèmes et tendances actuels et futurs et en couvrant quasi totalement les exigences techniques du calibrage.

Le programme de transformation va améliorer les processus et tirer parti de la technologie pour permettre aux clients et aux collaborateurs de Belron de vivre une expérience encore plus agréable et continuer à livrer une croissance financière.

Belron continuera aussi à identifier et explorer les opportunités en matière d'acquisitions pour étendre sa couverture du marché ou augmenter sa capacité dans des régions clés.

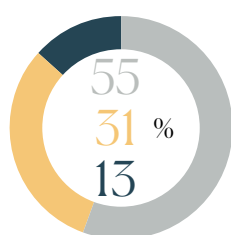


Belron

Chiffres clés

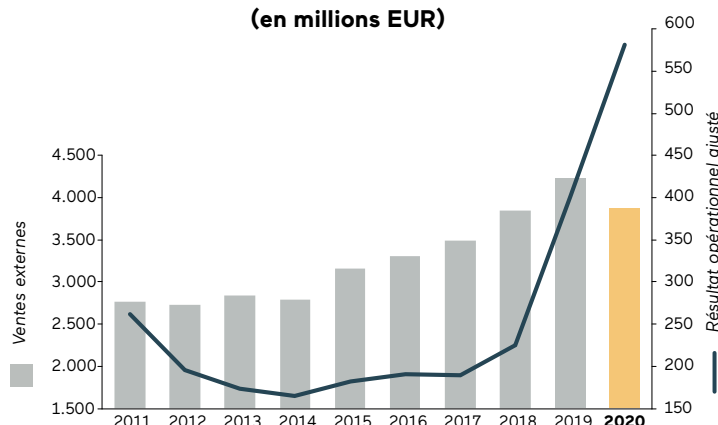
(en millions EUR)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019 ³	2020 ³
Ventes externes	2.769,0	2.727,2	2.843,1	2.792,6	3.161,2	3.305,4	3.486,2	3.839,7	4.228,1	3.898,8
Résultat opérationnel ajusté ¹	262,3	196,0	173,5	165,1	182,0	190,7	189,8	225,7	416,4	583,1
Marge opérationnelle ajustée ¹	9,5%	7,2%	6,1%	5,9%	5,8%	5,8%	5,4%	5,9%	9,8%	15,0%
Résultat ajusté, part du groupe										
avant impôts ^{1,2}	213,1	147,7	130,5	123,4	137,6	148,4	134,5	90,3	167,6	248,2
après impôts ^{1,2}	162,3	110,9	93,1	94,3	112,2	122,6	116,0	74,9	116,5	178,0
Personnel moyen (équivalents temps plein moyens)	25.199	24.200	25.645	25.204	26.390	26.340	28.994	30.567	29.121	25.784

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES VENTES

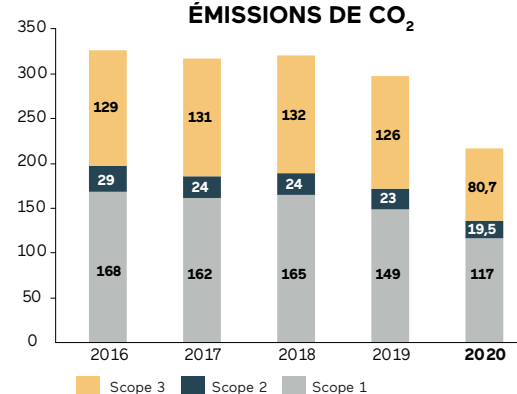


en millions EUR	2019	2020	Change
Amerique du Nord	2.280,0	2.157,1	-5,5%
Europe	1.374,5	1.217,9	-11,4%
Reste du monde	573,6	523,9	-8,7%
Total	4.228,1	3.898,8	-7,8%

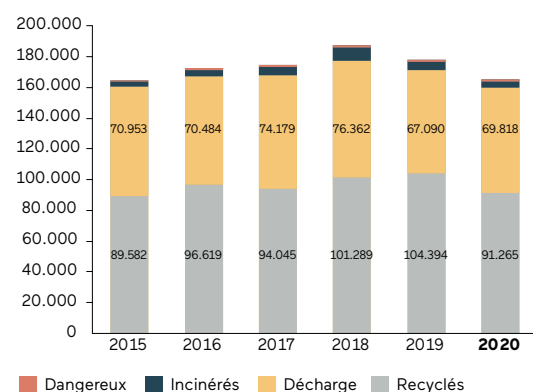
VENTES ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ^{1,3} (en millions EUR)



ÉMISSIONS DE CO₂



FLUX DE DÉCHETS*



* Les données couvrent les entreprises détenues à 100 %. Une partie des données sur les déchets est basée sur des estimations. C'est le cas par exemple des déchets de verre mis en décharge, qui sont basés sur le volume total de pare-brise et d'unités de verre trempé courbé vendus et cassés.

1 Après exclusion des éléments d'ajustement (APM - voir lexique page 84).

2 Une participation moyenne dans Belron de 94,85% en 2017, 57,78% en 2018, 52,48% en 2019 et 53,75% en 2020.

3 Post-IFRS 16.