



Belron

Faire la différence en s'impliquant avec une attention sincère
dans la résolution des problèmes de nos clients



Notre métier

Belron a un objectif clair : « faire la différence en s'impliquant avec une attention sincère dans la résolution des problèmes de ses clients ». Il est le leader mondial de la réparation, du remplacement et du calibrage de vitrage de véhicules dans 39 pays, par le biais d'entreprises propres et de franchises, avec des marques de premier plan sur le marché, dont Carglass®, Safelite® et Autoglass®. 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
Clients (en millions) ¹	15.5	16.8	18.2	18.2
NPS ²	82.6%	83.1%	82.8%	84.2%

¹ Y compris les franchisés

² Net Promoter Score



*Message de
Gary Lubner,
CEO de Belron*



“Nous voulons rendre notre activité plus rentable, en nous concentrant notamment sur l’approvisionnement, la productivité et l’optimisation des missions.”

2019 fut une excellente année pour Belron, principalement grâce à la réussite de notre programme de transformation des activités, « Fit for Growth ». Le programme, qui vise à stimuler les performances financières, a généré une forte croissance et d'excellents bénéfices, tout en veillant à ce que nous restions engagés dans notre mission de faire la différence pour nos clients, nos employés, la société et nos actionnaires.

Le programme Fit for Growth était destiné à accélérer les performances dans certains domaines critiques de notre activité de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules. Dans un souci d'adapter les moments et la manière dont nous faisons notre publicité, nous avons développé notre marketing numérique tout en conservant les spots publicitaires adaptés à la télévision et à la radio. Nous avons réalisé d'énormes progrès au niveau du recalibrage en augmentant nos investissements dans les capacités et la couverture de recalibrage, et nous sommes fiers d'être les experts techniques dans ce domaine, avec 875.000 calibrages en 2019. Nous avons aussi connu une hausse pour nos produits et services à valeur ajoutée, principalement des essuie-glaces (19 % de nos clients du

secteur de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules ont également acheté d'autres produits).

Ces réussites, associées à une attention permanente portée au développement de nos marques et au renforcement de nos partenariats avec les compagnies d'assurance, les gestionnaires de flottes et les sociétés de leasing, nous ont permis de réaliser des ventes records et de servir un nombre record de clients. Notre principale priorité reste nos clients et nous pouvons nous féliciter d'avoir obtenu un score NPS global de 84,2 % pour cette année.

De plus, nous nous concentrons sur le renforcement de la rentabilité de l'activité, notamment en améliorant les achats, la productivité et les fonctions. En ce qui concerne les achats, nous avons mieux tiré parti de notre envergure, en particulier dans l'achat de verre et de polyuréthane. Nous avons amélioré la productivité de nos techniciens en utilisant un nouveau modèle, « Our People's Time Index », qui nous a permis d'identifier les inefficacités opérationnelles et de les rectifier. De même, nous avons mis en place de nouvelles méthodes de travail pour les techniciens par le biais d'un plan d'optimisation de fonction. L'entreprise



“Notre priorité numéro 1 reste nos clients”

a continué à se concentrer sur le maintien d'une chaîne d'approvisionnement efficace en exploitant la structure régionale établie en 2018. La constitution de trois régions (Amérique du Nord, Zone euro et le reste du monde) nous a fourni la plate-forme nécessaire pour tirer davantage profit de notre envergure.

Nous avons également amélioré nos méthodes de travail en publiant de nouveaux rapports et en introduisant chaque mois des évaluations pour tous les pays et régions, axées sur les performances, les projets et les employés. Nous avons recruté de nouveaux dirigeants pour nos départements RH et IT afin d'apporter une expertise supplémentaire dans ces deux domaines clés et avons lancé un nouveau programme de gestion des talents et de planification de la succession, dans l'objectif de développer nos talents et de mettre en place une plate-forme pour l'avenir. Plusieurs gros projets technologiques reposant sur la réingénierie des processus d'affaires et l'exploitation de la technologie basée sur le cloud ont été lancés dans les trois régions. Je suis très enthousiaste quant au futur potentiel de ces deux domaines fonctionnels. Pendant cette période de transformation, il était essentiel d'impliquer nos employés dans notre parcours du

changement. Je suis ravi que nous ayons pu maintenir des niveaux d'implication élevés pendant toute l'année et récompenser 77 personnes de l'entreprise en leur remettant un « Belron Exceptional People Award » pour leurs excellents résultats. Je suis profondément reconnaissant envers les personnes formidables qui travaillent pour Belron.

Belron prend extrêmement à cœur ses responsabilités sociétales et nous continuons à travailler dur pour améliorer nos taux de recyclage et autres paramètres de durabilité dans toute la société. Cependant, nous savons que nous pouvons encore faire mieux.

Nous avons connu une année impressionnante en ce qui concerne la récolte de fonds pour des œuvres caritatives, puisque nous avons atteint un montant record lors du « Spirit of Belron Challenge », où nous avons eu le privilège de fêter les 25 ans d'Afrika Tikkun. Nos efforts de récolte de fonds ont clôturé une année vraiment incroyable pour Belron, dont je suis particulièrement fier. Je suis extrêmement reconnaissant envers toutes les personnes qui y ont contribué.

> 2019 en résumé

Environnement économique

L'hiver rude qui a touché l'Amérique du Nord, comparable à 2018, y a entraîné une forte demande de services de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules (VGRR), alors que l'hiver plus doux en Europe a impliqué une diminution significative de la demande durant le premier semestre de l'année.

La complexité technique des services VGRR s'accroît toujours avec l'essor de la technologie Advanced Driver Assistance Systems (ADAS), qui nécessite une amélioration des capacités et des connaissances en matière de recalibrage. On estime qu'environ 16 % du parc automobile d'Amérique du Nord et d'Europe est doté d'un ADAS intégré, contre 10 % à la fin 2018.

Les demandes des automobilistes, des assureurs, des gestionnaires de flottes et des sociétés de leasing sont restées constantes, se concentrant sur la commodité et la valeur. Par conséquent, il convient de réaliser des investissements permanents pour faire connaître les possibilités de réparation au grand public, mais aussi de développer les capacités opérationnelles, étant donné qu'un recalibrage efficace requiert une plate-forme d'élévation ainsi qu'un bon éclairage. Avec la complexité accrue du vitrage de véhicules, les fabricants de verre doivent investir, ce qui renchérit les coûts de production et les prix le long de la chaîne de production. L'environnement concurrentiel a connu peu de changements significatifs en 2019.

Pour 2020, nous prévoyons une demande relativement stable des services VGRR dans les zones d'activité de Belron, bien que légèrement plus faible en Amérique du Nord, si l'on prend en considération un hiver moyen comparativement

à l'hiver rude de 2019. Nous nous attendons à ce que la complexité technique des services augmente, plus particulièrement en ce qui concerne le recalibrage. Les demandes des clients devraient se confirmer et aucun changement significatif n'est prévu dans l'environnement concurrentiel.

Principaux résultats

- Belron a pu maintenir le niveau record de 18,2 millions de clients réalisé en 2018.
- Le service à la clientèle reste au cœur de Belron, en témoigne son score NPS de 84,2 %, le plus élevé jamais atteint.
- Belron a effectué 875 000 calibrages, soit une augmentation de 112 % par rapport à 2018, permettant ainsi à un nombre plus élevé de conducteurs de rouler en toute sécurité.
- En 2019, le « Spirit of Belron Challenge » annuel a permis de récolter un montant record de 26 millions de rands, l'occasion idéale de fêter le 25^e anniversaire d'Afrika Tikkun (<https://afrikatikkun.org/>).
- Belron a réalisé des ventes records de 4,2 milliards EUR, en tenant compte de l'expansion de ses opérations aux États-Unis grâce à l'acquisition de TruRoad Holdings Inc. (TruRoad).
- Belron a fait la différence pour ses clients grâce à son offre de produits et de services à valeur ajoutée.
- L'engagement de Belron pour l'environnement s'est confirmé avec 68 % du verre recyclé, un record.



Johan Mortier - Head of Belron Technical

Répondre à la demande du marché ADAS qui connaît une croissance rapide

En 2019, la technologie ADAS (Advanced Driver-Assistance Systems) a connu une croissance exponentielle avec la généralisation des systèmes de sécurité dans les véhicules.

Belron a répondu à cette croissance du marché en investissant dans les connaissances, les capacités et la couverture du recalibrage. Avec notre programme Fit for Growth, l'entreprise a été capable de suivre un plan d'action complet pour accélérer la croissance et les bénéfices tout en renforçant la sécurité de ses clients.

Une meilleure couverture de l'outillage était essentielle pour ce faire. Outre l'utilisation des outils provenant des deux plus grands fournisseurs en la matière, nous avons encore étendu notre portée grâce à un partenariat mondial avec un fournisseur « over the air » qui utilise des outils d'origine de constructeurs automobiles pour garantir un calibrage

fiable. En travaillant en étroite collaboration avec nos trois partenaires du recalibrage, nous pouvons garantir que nous disposons à tout moment des meilleures capacités en la matière.

La formation de nos techniciens et de nos Key Accounts sur l'importance du calibrage correct et l'impact d'un mauvais calibrage a également bénéficié d'une attention permanente et nous sommes fiers que notre travail de calibrage ait été élevé au rang de norme industrielle par l'Institute of Motor Industry (IMI), une première pour une société de VGRR mondiale.

Grâce à notre attention et à nos investissements permanents, nous sommes devenus la plus grande société de recalibrage au monde.

Hugo Vinerier - VAPS Manager

Offrir plus de commodité et de valeur à nos clients

L'accent mis sur le segment VAPS (Value Added Products and Services) dans notre programme de transformation Fit for Growth nous a donné l'opportunité d'étendre notre partenariat avec nos unités d'entreprise et d'offrir une plus-value à nos clients en réparation et remplacement de vitrage de véhicules, tout en boostant les performances financières de nos actionnaires.

En nous concentrant sur une gamme principale de produits à un prix compétitif et en la proposant constamment à nos clients, mais aussi en renforçant la discipline opérationnelle dans tous les points de contact, nous sommes parvenus à accroître notre Attachment Rate (pourcentage de clients qui achètent au moins un produit ou service supplémentaire)

pour atteindre 19 % et à augmenter nos ventes de plus de 35 % par rapport à 2018. Mieux encore, en proposant ce service pratique, nous avons également amélioré notre NPS, ce qui confirme que nous faisons réellement une différence positive pour nos clients.

Le VAPS reste une belle opportunité en 2020 et nous nous engageons à proposer nos produits et services supplémentaires à davantage de clients. En utilisant notre formule gagnante pour les canaux de contact, nous savons que nous pouvons améliorer le service à la clientèle et poursuivre la croissance de Belron.

Faire une différence pour la société

Nous savons que notre entreprise a un impact considérable sur le monde dans lequel nous vivons et nous prenons cette responsabilité très au sérieux. En 2019, nous avons réalisé de gros progrès dans la gestion et la réduction de notre impact environnemental, mais nous savons qu'il y a toujours moyen de faire mieux et nous nous faisons constamment en sorte de nous améliorer.

Notre impact environnemental

Nous sommes ravis que l'intensité de carbone de la société (CO₂ par mission) continue de diminuer. Notre stratégie « Repair First », qui consiste à réparer un vitrage plutôt que de le remplacer lorsque c'est possible, a permis de réduire la production de 140.000 tonnes de CO₂, mais aussi notre intensité de carbone globale de 17 % au cours des cinq dernières années.

Étant l'un des principaux fournisseurs de vitrage pour véhicules au monde, Belron se doit d'éliminer son verre de manière écologique. Cette année, nous avons recyclé plus de verre que nous ne l'avions jamais fait auparavant et nous

poursuivons nos efforts pour augmenter notre capacité de recyclage afin de réaliser notre ambition de recycler 100 % de tout le verre utilisé.

Ces réussites, ainsi que bien d'autres initiatives et activités, reflètent les résultats du programme d'analyse comparative de la responsabilité sociétale (EcoVadis) qui a placé Belron dans les 10 % de tête des entreprises du même secteur industriel.

Transformer les communautés

Nous croyons que changer les vies, c'est-à-dire faire une différence pour les communautés dans lesquelles nous sommes actifs, fait partie de notre ADN. En 2019, Belron atteignait fièrement un montant record au profit de 300 œuvres caritatives dans le monde entier.

Parallèlement, notre triathlon annuel a permis de récolter une somme record de 26 millions de rands (environ 1,5 million EUR) pour notre partenaire caritatif Afrika Tikkun, témoignant de notre engagement permanent pour changer la vie de jeunes en Afrique du Sud, où notre entreprise a pris naissance.



> Stratégie pour 2020 et au-delà

Les priorités stratégiques de Belron pour 2020 sont conformes à son objectif de faire la différence pour ses clients, ses employés, la société et ses actionnaires en leur accordant une attention sincère.

S'appuyant sur les réussites de 2019 en termes de croissance et de bénéfices, Belron entend poursuivre son parcours de transformation. Pour ce faire, il conviendra d'apporter des améliorations au marketing et à son offre de produits et de services à valeur ajoutée. Belron cherchera également à renforcer son empreinte opérationnelle afin de pouvoir répondre à la demande croissante de services de recalibrage.

De plus, la société veut progresser dans la manière dont elle achète des biens et services dans toute l'entreprise, que ce soit directement ou indirectement, et continuer à accroître la productivité des techniciens.

Cette méthode de travail renforcera l'efficacité des fonctions de support grâce à une amélioration des processus et de la technologie numérique, et préparera l'entreprise à l'avenir par le biais d'un programme de gestion des talents et de processus de planification de succession.

Les nouveaux services Automotive Damage Repair and Replacement (ADRR) et Home Damage Repair and Replacement (HDDR) ont été dépriorisés en raison des opportunités significatives qu'offre le VGRR. Cependant, une attention particulière sera donnée aux opérations non VGRR existantes.

Enfin, Belron continuera à respecter ses engagements envers la société et l'environnement en améliorant sa stratégie de responsabilité sociétale.

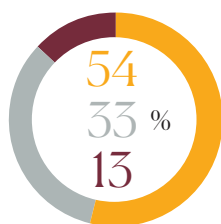
“Les priorités stratégiques de Belron pour 2020 sont en ligne avec sa mission de faire la différence pour ses clients, ses employés, la société et ses actionnaires, avec une attention sincère.”

Belron

Chiffres clés

(en millions EUR)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019 ³
Ventes externes	2.800,9	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
Résultat opérationnel ajusté ¹	255,6	262,3	196,0	173,5	165,1	182,0	190,7	189,8	225,7	400,5
Marge opérationnelle ajustée ¹	9,1%	9,5%	7,2%	6,1%	5,9%	5,8%	5,8%	5,4%	5,9%	9,5%
Résultat ajusté, part du groupe										
avant impôts ^{1,2}	211,3	213,1	147,7	130,5	123,4	137,6	148,4	134,5	90,3	172,8
après impôts ^{1,2}	155,5	162,3	110,9	93,1	94,3	112,2	122,6	116,0	74,9	120,4
Personnel moyen (équivalents temps plein moyens)	24.790	25.199	24.200	25.645	25.204	26.390	26.340	28.994	30.567	29.121

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES VENTES



en millions EUR

● Amérique du Nord

● Europe

● Reste du monde

Total**2018****2019****Var.**

1.896,5

2.280,0

+20,2%

1.365,2

1.374,5

+0,7%

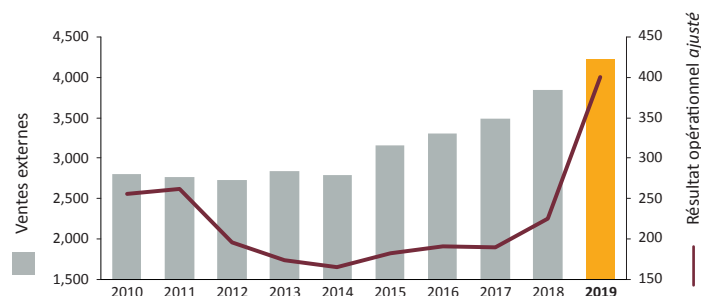
578,0

573,6

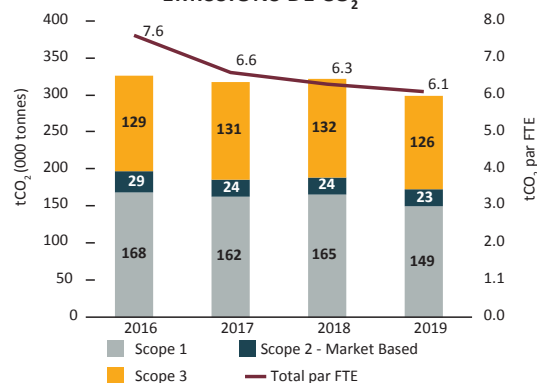
-0,8%

3.839,7**4.228,1****+10,1%**

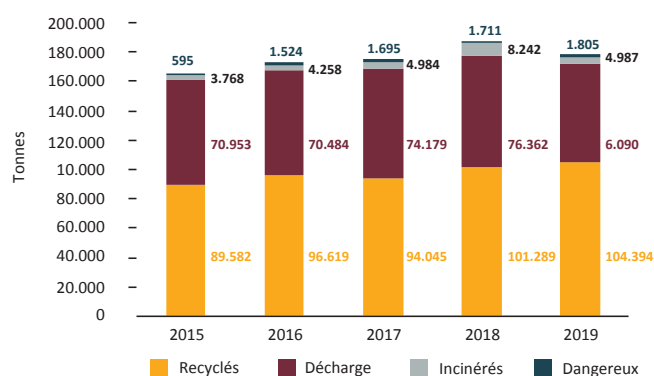
VENTES ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ¹ (en millions EUR)



ÉMISSIONS DE CO₂



FLUX DE DÉCHETS



1 Après exclusion des éléments d'ajustement (APM - voir lexique page 68).

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

3 Pré-IFRS 16.