

RÉPONDRE AUX DÉFIS DE NOS MARCHÉS





BELRON

RÉPONDRE AUX DÉFIS DE NOS MARCHÉS

Belron a abordé l'année 2014 avec des plans d'activité globaux établis sur la base d'un recul organique persistant sur les marchés de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules dans les pays développés. Ce recul des marchés est imputable à une série de facteurs, notamment le nombre de kilomètres parcourus, la vitesse, le type de véhicules et la qualité des routes. À l'inverse, dans les pays émergents, Belron anticipait une poursuite de la croissance du marché.

L'évolution des marchés organiques a suivi les tendances prévues, même si leur impact aux Etats-Unis et en Europe du Nord a été éclipsé par l'effet de conditions météorologiques extrêmes pendant la période hivernale. En effet, les Etats-Unis ont connu un hiver exceptionnellement rigoureux dans les Etats de l'est du pays, avec plusieurs épisodes sévères de froid et de neige. Ces conditions ont engendré des volumes substantiels, mais elles ont également impacté de manière défavorable la capacité opérationnelle à répondre à la demande, compte tenu de leur sévérité. À

l'inverse, de nombreux marchés d'Europe du Nord ont connu un hiver exceptionnellement doux et humide, d'où une nette réduction du taux de bris de vitrage automobile. Les Pays-Bas ont notamment connu le début d'année le plus doux depuis l'enregistrement des premières données en 1901 ; la Belgique a connu son deuxième hiver le plus chaud et le Royaume-Uni l'hiver le plus pluvieux et le cinquième le plus chaud de son histoire.

Les économies émergentes ont continué de croître, mais à un rythme plus lent que prévu en raison de changements économiques survenus dans ces pays.

RELEVER LES DÉFIS

En réaction au recul attendu des marchés, les activités de Belron dans chaque pays développé se sont dotées de plans d'activités pour l'année ciblant, en priorité, une croissance de la part de marché et des gains d'efficacité opérationnelle. Ces plans comprenaient à la fois des associations sur mesure



NOTRE MÉTIER

Belron est le leader mondial de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules. L'entreprise opère via plus de **dix marques principales** – dont Carglass®, Safelite® AutoGlass et Autoglass® – et un réseau de filiales et de franchisés dans 34 pays répartis sur cinq continents, couvrant environ 75% du parc automobile mondial.

Les services de réparation et de remplacement de vitrage sont accessibles **24h sur 24 et 7 jours sur 7** dans la plupart des pays à travers 2.445 points de service et 9.405 unités mobiles, permettant aux équipes de répondre à la demande du client partout et à toute heure. Cette attention portée à la qualité de service génère un taux de satisfaction de la clientèle très élevé.

Belron a en outre noué des partenariats à long terme avec bon nombre de compagnies d'assurance et de leasing ainsi que de gestionnaires de flotte, qui lui permettent de prendre en charge les sinistres de A à Z, simplifiant ainsi considérablement le processus administratif.

	2013	2014
Unités mobiles	8.605	9.405
Points de service	2.377	2.445

d'activités marketing et de vente afin de conquérir des parts de marché, le maintien de la priorité sur un service de qualité supérieure offert aux clients et diverses initiatives d'efficacité dans tous les domaines, notamment au niveau des achats et de la logistique.

Ces plans ont été mis en place avec succès au cours de l'exercice, certaines modifications ayant cependant été rendues nécessaires du fait de l'impact de la météo. Plusieurs actions supplémentaires en termes d'efficacité ont également été entreprises au second semestre 2014 afin d'améliorer encore la rentabilité.

PRIORITÉ À L'EFFICACITÉ

Au second semestre de l'année, des initiatives importantes visant à gagner en efficacité ont été mises en place dans quatre pays :

- Au **Royaume-Uni**, Belron doit affronter des conditions de marché défavorables depuis 2010, avec une baisse du marché de la réparation et du remplacement de vitrage



DARREN REDWOOD,

Directeur Opérationnel et de la Chaîne d'approvisionnement d'Autoglass® Royaume-Uni, à propos de l'évolution vers un nouveau modèle opérationnel adapté pour l'avenir :



« Nous sommes en train d'apporter un certain nombre de changements qui nous permettront d'être mieux armés pour relever les défis actuels et futurs d'un marché en pleine mutation.

Il y a 20 ans, nous comptons 215 points de service. Ceux-ci prenaient en charge l'ensemble des appels des clients et nous y effectuons plus de la moitié de nos interventions. Aujourd'hui, nous fonctionnons très différemment. Le taux d'interventions mobiles a augmenté pour atteindre près de 90%. Les clients nous contactent par différents moyens – non seulement par téléphone mais également en ligne, par chat et par les réseaux sociaux.

Compte tenu de ce niveau élevé d'interventions mobiles, nous travaillons à rendre notre modèle opérationnel plus mobile et plus flexible. Les points de service existants sont de plus en plus remplacés par des points de dépôt, situés plus près de nos clients. Dans le même temps, nous centralisons les fonctions administratives et nous mettons en place des responsables opérationnels sur le terrain. De même, nous apportons davantage de flexibilité au mode de fonctionnement de nos techniciens.

Nous avons également revu le rôle d'une grande partie de notre personnel au siège central afin de l'adapter à une politique de centralisation des effectifs et de la base de clientèle.

Ces propositions sont toutes conçues pour préserver et renforcer notre place sur le marché, en assurant la rentabilité et la pérennité de notre activité sur le long terme. »

de véhicules estimée à environ 40% sur la période (-11% en 2014), ainsi qu'une baisse des prix. Cette situation a conduit à une érosion de la rentabilité au cours de la période. En réponse à cette situation, Belron investit dans une transformation technologique de l'activité, comprenant le passage vers un réseau entièrement mobile (lire l'entretien ci-contre). Les mesures prises au Royaume-Uni devraient générer des réductions de coûts annuelles de plus de 15 millions EUR.

- En **Italie**, Belron a décidé de mettre en place un certain nombre de mesures de productivité, qui passent notamment par la fusion des services administratifs de Carglass® Italie et de Doctor Glass®, son réseau de franchisés, ainsi que par la réduction des tâches administratives dans plusieurs points de service grâce au déploiement de bornes permettant d'interagir avec un conseiller à distance.
- Aux **Pays-Bas**, le marché de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules a diminué de moitié au cours des cinq dernières années à la suite du déploiement d'une nouvelle technologie de revêtement routier qui a ramené le taux de bris de vitrage automobile dans le pays au niveau de la moyenne européenne, alors qu'il lui était auparavant nettement supérieur. Des mesures d'amélioration de la rentabilité sont mises en place, tant en central que dans les points de service.
- En **Allemagne**, l'entreprise gère une activité distincte de réparation et de remplacement de vitrage pour véhicules utilitaires lourds, notamment des camions et des bus. La rentabilité de cette activité s'est dégradée ces dernières années en raison de la contraction de ce segment de marché. En 2014, elle a été négative de 3,5 millions EUR. Par conséquent, la décision a été prise de clôturer cette activité.



Plusieurs actions supplémentaires d'efficacité ont été entreprises au cours de l'exercice. Belron a continué de mettre en appel d'offres ses achats de verre à travers le monde, ce qui lui a permis de s'approvisionner dans des pays pratiquant des prix plus avantageux, tout en améliorant ses processus d'assurance qualité.

Aux États-Unis, un nouvel outil de prévision, baptisé Flexforce, a donné des résultats impressionnants. Il permet de prédire avec précision la demande et d'établir une planification plus efficace des rendez-vous pour les techniciens. Un autre projet initié pendant l'année a ciblé l'efficacité des centres d'appels par l'identification des causes des appels multiples ou inutiles et les moyens efficaces pour les réduire, améliorant ainsi aussi bien le service au client que l'efficacité opérationnelle.

Un nouveau modèle de productivité, baptisé Our People's Time Index (OPTI), a été introduit en vue d'améliorer la productivité et l'efficacité des techniciens. Ce modèle analyse l'emploi du temps des techniciens afin d'identifier des axes d'amélioration (lire l'entretien ci-contre).

FAIRE VIVRE UNE EXPÉRIENCE SUPÉRIEURE AUX CLIENTS

Avec succès, Belron a continué à mettre l'accent sur la prestation d'un service toujours supérieur à ses clients. Neuf pays ont atteint des niveaux de service client record en 2014, mesurés à l'aide du taux de recommandation. Le taux de recommandation global du groupe a régulièrement dépassé 80% en 2014. Pareil taux est remarquable, et signifie que l'engagement de Belron en faveur du meilleur service inspire les clients qui non seulement refont appel à Belron, mais recommandent également l'entreprise à leur entourage.



PETER ROHRS,

Responsable du développement des opérations au niveau mondial, à propos des avantages du modèle de productivité Our People's Time Index (OPTI) :



« OPTI donne une excellente vision de l'emploi du temps de nos techniciens, en assurant le suivi des activités de base telles que le montage des vitrages, les déplacements, le service au client et les tâches administratives, ainsi que l'identification du temps passé à des activités « non productives », comme la

replanification d'un rendez-vous lorsqu'on ne dispose pas de la bonne pièce ou les réparations sous garantie.

Nous avons à présent mis au point une version améliorée du système. Baptisé OPTISmart, ce dispositif mesure le temps réel passé sur chaque tâche grâce à des outils comme les terminaux mobiles, des systèmes de suivi des véhicules et une application simple qui permet le suivi du temps effectivement consacré à chaque tâche dans un point de service. En comparant le temps réellement passé sur une tâche et le temps initialement prévu, nous identifions des points d'inefficacité au sein de nos processus. En analysant cela en détail, nous comprenons facilement comment être plus efficaces, tout en assurant un meilleur service à nos clients. C'est véritablement passionnant car nous disposons à présent de meilleurs indicateurs clés de performance et de connaissances qui nous permettent de mettre le doigt sur nos priorités. OPTISmart est déjà en service, ou en cours de mise en place, dans dix pays et nous continuons d'accompagner son déploiement et le partage des bonnes pratiques dans l'ensemble du groupe. »

Le concours « Best of Belron », véritable vitrine de l'expertise de classe mondiale des techniciens de Belron, a eu lieu à Rome au mois de mai. Après une série de concours régionaux et nationaux, 29 techniciens venus du monde entier se sont retrouvés pour démontrer leur compétence exceptionnelle devant un parterre de plus d'un millier d'invités, composé notamment de collègues, médias, fournisseurs et partenaires tels que compagnies d'assurance et gestionnaires de flotte. Le concours, organisé tous les deux ans, permet de faire la démonstration de la technique de montage unique à Belron, le « Belron Way of Fitting ». Ce concours est l'incarnation des normes exceptionnellement élevées de Belron. Il incite

ses techniciens à viser les mêmes niveaux d'excellence que le gagnant (lire l'entretien page 33).

Belron veille à suivre de près les évolutions du secteur avec des niveaux élevés d'innovation et d'expertise. Les constructeurs automobiles intègrent de plus en plus de technologie aux voitures, comme de nouvelles fonctionnalités de sécurité actives ou d'assistance à la conduite. Les pare-brise sont devenus la cible privilégiée de plusieurs de ces nouvelles évolutions, ce qui s'accompagne d'un certain nombre de défis pour Belron. Avec ses aptitudes techniques réputées, l'entreprise a accompli des progrès significatifs pendant l'année en réponse à ces évolutions afin d'assurer la sécurité des clients.

Pour que les clients vivent la meilleure expérience en ligne possible, un programme a été lancé pour améliorer encore les sites internet. Ils ont donc été renouvelés, avec mise à jour de leur configuration et toute une panoplie d'améliorations apportées à leur déclinaison mobile. En outre, de nouveaux systèmes de réservation permettent aux clients d'effectuer une réservation en ligne de A à Z, plutôt que d'envoyer une demande qui donne lieu à un rappel téléphonique. La réservation en ligne fonctionne déjà aux Pays-Bas et aux Etats-Unis, et son déploiement à plus grande échelle est en cours.

Belron a également apporté de nombreuses améliorations en termes de service à ses partenaires assureurs en 2014, notamment ses services de gestion des sinistres.

OSCAR TRUJILLO,

Directeur des ventes et du marketing chez Carglass® Espagne, à propos de l'amélioration des services pour les partenaires assureurs :



« Nous entretenons un certain nombre d'excellents partenariats avec nos clients du secteur de l'assurance. Un des exemples marquants en matière d'innovation, c'est celui d'un groupe d'assurances important avec lequel nous allons au-delà des précédents partenariats de marque, avec un degré plus élevé d'intégration à de

multiples niveaux.

En partageant nos marques, nous pouvons augmenter notre notoriété et offrir aux assurés notre expérience et notre savoir-faire technique. Des plans ont déjà été élaborés pour contacter tous les clients de la compagnie d'assurances, en insistant sur l'importance de faire réparer son pare-brise et en soulignant les avantages que nous offrons.

En travaillant ensemble, nous créons un environnement web complet, en intégrant nos systèmes de réservation de sorte qu'un assuré puisse lancer sa demande d'intervention dans l'environnement numérique de son assureur et l'achever dans le système de Carglass®. En disposant de systèmes connectés, contrôles et paiements sont entièrement automatisés, ce qui fait gagner un temps incroyable dans le processus administratif.

Nous développons également un programme dédié à la gestion des sinistres relatifs au vitrage automobile qui soit intégré au système informatique des compagnies d'assurances. Lorsque l'assureur saisit des informations concernant un sinistre relatif à un vitrage, nous recevons ces informations et nous prenons le relais – tandis que l'assureur garde toute la visibilité requise sur la gestion du sinistre. Ce niveau d'intégration devrait produire de grands avantages en termes de qualité des partenariats. »

DES MESURES INNOVANTES POUR ACCROÎTRE LA PART DE MARCHÉ

Belron a poursuivi son objectif d'augmentation de sa part de marché en conjuguant actions marketing et commerciales. Davantage de promotions ont été lancées en 2014 qu'au cours des années précédentes, permettant de délivrer une valeur supplémentaire aux clients.

2014 a également été marqué par le franchissement d'un palier dans l'usage du marketing numérique, y compris en tirant parti d'études de clientèle et en étendant la présence en ligne du groupe par l'optimisation des moteurs de recherche.

Belron a continué d'élargir sa présence géographique par l'utilisation de nouveaux concepts de points de service, comme



HERVÉ SILVY-LELIGOIS,

Directeur marketing de Belron, à propos des évolutions dans le marketing numérique :



« 2014 a été une année passionnante en termes de marketing numérique, avec tout un éventail d'approches qui ont été mises au point afin de renforcer la position de Belron en tant que leader sur le marché.

Comme avec le marketing traditionnel, notre stratégie numérique est un processus ininterrompu, marqué par des enseignements, l'identification des meilleures pratiques et le suivi des changements au niveau du comportement des clients. Aux Etats-Unis, Safelite® a joué un rôle majeur dans le développement de cette activité pour le reste du groupe.

Nous avons accompli de grands progrès dans l'optimisation des moteurs de recherche, en particulier Google, et sur la façon de tirer parti de leur influence sur le comportement des consommateurs. Les travaux ont notamment consisté à renforcer la priorité à l'optimisation des moteurs de recherche afin de faire en sorte que nos sites internet soient toujours placés en haut de page lors des recherches. Cette approche, conjuguée à de la publicité ciblée de type « pay per click », nous aide à devenir le choix naturel pour la réparation et le remplacement de vitrage automobile dans le monde.

Un autre projet a consisté à utiliser les commentaires postés en ligne. Nous sommes fiers d'offrir un excellent service aux clients et il y a un énormément à gagner des commentaires que nos clients laissent à propos de nos services et qu'ils partagent avec d'autres. D'importants progrès ont été accomplis dans ce sens en 2014, avec plus de 100.000 commentaires de clients postés en ligne. Nous allons continuer à miser sur cela en 2015 en amplifiant la portée de ces commentaires.

Un nouveau domaine du marketing en 2014 a consisté à tester l'utilisation de Facebook comme moyen d'atteindre les clients, plutôt que comme un simple réseau social. La publicité par Facebook a déjà été adoptée en Suède et en Belgique. Nous continuerons de développer et d'affiner notre approche en 2015, ainsi que d'explorer les opportunités que les autres médias sociaux peuvent présenter. »

LE LAURÉAT DE L'ÉDITION 2014 DU « BEST OF BELRON » ROBIN BOGDANOWICZ (PAYS-BAS)



Comment vous sentez-vous après avoir été désigné vainqueur ?

Comme vous pouvez l'imaginer, gagner le concours procure un sentiment formidable. Au début, je trouvais cela un peu surréaliste, mais la réalité s'est rapidement imposée à moi. J'étais ravi de montrer à tout le monde qu'il est possible d'atteindre ses objectifs.

Pensez-vous que le fait d'avoir gagné le concours vous a changé en tant que technicien Belron et si oui, comment ?

Je me sens résolument différent car j'ai pu montrer ce que je peux accomplir en tant que technicien. Depuis lors, je suis encore plus un adepte du « Belron Way of Fitting » qu'avant.

Comment le fait de remporter ce prix a-t-il influencé vos ambitions de carrière chez Belron ?

Compte tenu de ce que j'ai accompli, j'ai pu m'épanouir davantage au sein de Carglass®. En ce moment, j'effectue déjà différentes tâches pour Carglass® Pays-Bas et je me consacre à la conformité à la technique de montage de Belron aux Pays-Bas. C'est une formidable opportunité !

En quoi cette victoire et ce prix ont-ils modifié votre attitude et votre approche du métier de technicien chez Belron ?

Je reçois désormais beaucoup d'attention de la part des autres techniciens qui se tournent vers moi pour des conseils ou des informations sur la façon d'améliorer leurs compétences. Pour moi, le plus grand changement réside dans le fait que j'ai gagné en confiance dans mon métier et que j'en tire encore une immense fierté, ce qui se remarque dans ma façon de travailler.

Selon vous, quel effet cette victoire a-t-elle eu sur votre équipe ?

Un effet super positif. Tout le monde était très heureux pour moi et nous avons fêté ma victoire tous ensemble. Pour l'équipe, c'était un peu comme une réussite et une victoire collectives.



le déploiement de points de service mobiles très innovants en France. En outre, plusieurs acquisitions ont été réalisées au cours de l'exercice, dont l'intégration a été conduite avec succès dans les filiales existantes, notamment Guardian en Espagne et aux Etats-Unis.

AFFINER LA STRATÉGIE CONCERNANT LES MARCHÉS ÉMERGENTS

Belron a poursuivi ses investissements dans un certain nombre de marchés émergents, y testant différents modèles opérationnels et stratégies commerciales. L'approche à adopter pour ces marchés n'a pas encore été pleinement arrêtée et les enjeux et opportunités spécifiques à ces marchés sont encore à l'étude. Au second semestre de l'année, 31 points de service non rentables ont été fermés ou revendus en Chine, réduisant la présence géographique de Belron à 8 points de service dans ce pays. Belron est entré sur le marché chinois en 2009 et avait depuis lors étendu son réseau à 39 points de service à travers diverses acquisitions, tous les points de service étant constitués d'activités aussi bien de grossiste en verre que de réparation et de remplacement de vitrage automobile. L'expérience a conduit Belron à conclure que ses standards étaient incompatibles avec l'exercice d'une activité rentable de vente en gros de verre dans cette région. Compte tenu de sa taille relative dans la plupart des points de service actuels, la cessation de l'activité de grossiste en verre impliquait que ces points de service n'étaient plus rentables à long terme.

CONSTRUIRE L'AVENIR DE BELRON

Il est prévu que les marchés développés continuent d'être affectés par les tendances sous-jacentes observées cette année. Même si les activités de chaque pays adopteront une stratégie sur mesure reflétant les opportunités et enjeux spécifiques au marché, il reste un certain nombre de points communs. Dans les pays où le potentiel de développement de Belron est le plus important, l'accent sera mis sur la croissance grâce à une amélioration des parts de marché via des relations plus étroites avec les partenaires assureurs et une plus grande notoriété. Dans les pays où la présence de Belron est forte, il s'agira surtout de défendre la position concurrentielle tout en améliorant l'efficacité opérationnelle. Enfin, certains pays connaissant des situations de marché difficiles nécessitent une adaptation de leur modèle opérationnel. Belron continuera également d'investir dans les marchés émergents en croissance et à y concevoir les bonnes stratégies.

MARC BLANKIET,

Directeur opérationnel de Carglass® France, à propos de l'élargissement du réseau :



« Entre 2013 et 2014, 111 nouveaux points de service sont venus grossir les rangs de notre réseau, en réponse à la demande des automobilistes et de nos partenaires qui réclamaient davantage de proximité, et dans l'optique de renforcer notre position de leader du marché.

Ce programme ambitieux s'articule autour des notions d'innovation, de flexibilité, de visibilité, d'accessibilité et de rentabilité. Afin de s'adapter aux différent(e)s villes et marchés, un nouveau concept de points de service mobiles a été créé. Alors que certains de ces points de service occupent des bâtiments standards, d'autres portent l'innovation à un autre niveau : ils sont installés dans des conteneurs entièrement aménagés pour accueillir les activités de Carglass®. Leur conception a été pensée pour assurer des conditions de travail optimales aux équipes.

Afin d'être encore plus au contact des automobilistes, Carglass® a également signé un partenariat avec un grand fournisseur de carburant automobile afin de créer des points de service Carglass® dans des stations-services. Ce partenariat présente de nombreux atouts : association de deux marques à l'excellente réputation en termes de qualité de service, présence de Carglass® dans des zones de passage très fréquentées, facilité d'accès au service pour les automobilistes et coûts d'implantation relativement faibles. En 2014, 37 points de service de ce type ont été ouverts, et d'autres sont prévus dans le courant de cette année. »



QUESTIONS À GARY LUBNER

CEO DE BELRON



» *Nous sommes habitués à devoir nous adapter aux défis posés par le climat, mais les conditions observées l'an dernier en Amérique du Nord, auxquelles s'est ajouté un hiver doux en Europe, étaient vraiment exceptionnelles.*

L'an dernier, le marché a été marqué par des conditions climatiques très contrastées en Europe et aux États-Unis. Comment Belron a-t-il réagi dans ces circonstances ? Avez-vous pu maintenir ce niveau de qualité de service qui fait votre réputation en dépit des nombreux défis ?

Nous sommes habitués à devoir nous adapter aux défis posés par le climat, mais les conditions observées l'an dernier en Amérique du Nord, auxquelles s'est ajouté un hiver doux en Europe, étaient vraiment exceptionnelles. Prenez les États-Unis : les énormes pics de demande qui y ont été enregistrés dans la plupart des États de l'est du pays ont mis nos centres d'appel, nos techniciens et notre chaîne d'approvisionnement à rude épreuve. Certains jours, on ne pouvait tout simplement pas faire notre travail à cause de la sévérité des conditions météorologiques. Nous avons alors lancé notre plus grande campagne de recrutement à ce jour, en engageant plus de 1.000 techniciens supplémentaires afin de répondre à la demande. Nous avons également redéployé des techniciens européens pour soutenir leurs collègues américains ; une soixantaine de personnes ont ainsi été envoyées dans plusieurs villes. Dans ces conditions, nous avons certes observé une légère baisse dans notre qualité de service au cours des premiers mois de l'année, mais avons rapidement rétabli la situation.

En Europe, nous avons réagi au recul des marchés en étant plus innovants que jamais dans nos efforts pour gagner des parts de marché et ajuster les effectifs lorsque c'était nécessaire. Nous avons lancé de nouvelles publicités et avons augmenté notre plus-value auprès de nos partenaires assureurs et gestionnaires de flotte. De nouvelles technologies ont également été introduites, aussi bien dans le domaine de l'interaction avec nos clients que dans celui de la gestion de nos activités. Néanmoins, le recul des marchés a été tel qu'il n'a pu être compensé que partiellement par nos gains de part de marché. Par conséquent, nous avons dû poursuivre nos ajustements de surcapacités dans la plupart

des marchés, et nous avons annoncé en décembre dernier une série d'initiatives de grande ampleur. La plupart des filiales européennes ont atteint des records de service à la clientèle pendant cette période, le taux de recommandation (NPS) total du groupe dépassant 80%.

En décembre 2014, Belron a annoncé une série de mesures d'amélioration de la rentabilité dans cinq pays. Comment ces projets ont-ils évolué depuis lors, et quel sera leur impact estimé en 2015 ?

Les restructurations en Chine et en Allemagne sont achevées. La transformation du modèle opérationnel au Royaume-Uni est en cours, nous estimons qu'elle sera terminée en fin de premier semestre. Les changements annoncés aux Pays-Bas et en Italie ont, dans une large mesure, été menés à leur terme. Au total, ces actions devraient produire des réductions de coûts d'environ 57 millions EUR en 2015, partiellement compensées par la non-réurrence de réductions de coûts d'environ 17 millions EUR enregistrés en 2014.

Sachant que les tendances sous-jacentes du marché devraient rester mauvaises, quelles sont vos attentes pour 2015 ?

Plusieurs tendances sous-jacentes devraient effectivement continuer à se détériorer : une stagnation du nombre de kilomètres parcourus, des vitesses moyennes plus faibles et des voitures plus petites. Dans ces conditions, nous continuerons à nous concentrer sur la croissance de notre part de marché en étant plus innovants, plus compétitifs, plus flexibles et plus efficaces dans tout ce que nous entreprenons. Après une période initiale douce, l'hiver 2015 s'est refroidi en Europe, et l'Amérique du Nord a connu un hiver relativement sévère. Par conséquent, nous prévoyons une croissance organique des ventes modérée. Les coûts de restructuration importants qui ont été engagés fin 2014 devraient également porter leurs fruits.

RÉSULTATS 2014

EN BREF



Extraits du communiqué de presse publié le 26 février 2015

- Les ventes externes ont progressé de 1,3%, se répartissant en une croissance par acquisitions de 2,2% partiellement compensée par une baisse organique de 0,5%, par un effet de change négatif de 0,3% et par un effet calendrier défavorable de 0,1%. Le recul des ventes organiques reflète l'effet de l'hiver doux dans le nord de l'Europe, qui a plus que compensé l'effet bénéfique des conditions hivernales favorables aux Etats-Unis et les gains de part de marché dans la plupart des pays.
 - En Europe, les ventes ont diminué de 5,2%, se répartissant en une croissance par acquisitions de 1,8% due à l'acquisition de Guardian en Espagne fin décembre 2013 ainsi qu'à celle de franchisés DoctorGlass supplémentaires en Italie, et un effet de change positif de 0,6% dû à la livre sterling plus forte, plus que compensés par un recul organique de 7,4% dû à l'hiver doux dans le nord de l'Europe et un effet calendrier défavorable de 0,2%.
 - Hors Europe, les ventes ont progressé de 8,9%, se répartissant en une croissance organique de 7,6% due à un hiver extrêmement froid et long dans l'est des Etats-Unis et une croissance par acquisitions de 2,7% due à l'acquisition de Guardian aux Etats-Unis et d'anciens franchisés au Canada, partiellement compensées par un effet de change négatif de 1,4% dû aux dollars australien et canadien ainsi qu'au réal brésilien plus faibles.
- Le résultat opérationnel s'est établi à -23,9 millions EUR (par rapport à un profit de 156,9 millions EUR en 2013).
 - Le résultat opérationnel courant, qui exclut les éléments inhabituels et réajustements de valeur, a atteint 145,3 millions EUR (173,5 millions EUR en 2013).
 - Les coûts inhabituels et réajustements de valeur compris dans le résultat opérationnel ont totalisé -169,2 millions EUR et comprennent les pertes de valeur sans effet de trésorerie sur le goodwill au Royaume-Uni (89,0 millions EUR) et en Chine (9,4 millions EUR),

et les frais liés : au changement de modèle opérationnel au Royaume-Uni (16,4 millions EUR) ; à la cessation de l'activité de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules utilitaires lourds en Allemagne (10,3 millions EUR) ; aux coûts de cession et de fermeture en Chine (7,5 millions EUR) ; aux coûts d'intégration suite aux acquisitions de Guardian Glass Co. aux Etats-Unis et en Espagne (4,0 millions EUR) ; et à la finalisation d'un projet majeur d'acquisition/intégration au Canada (0,8 million EUR). Enfin, des réajustements d'instruments financiers (-0,4 million EUR) et l'amortissement d'actifs incorporels (11,6 millions EUR) sont également inclus.

- Le résultat courant avant impôts, part du groupe, a baissé de 19,8% à 104,7 millions EUR.
- Belron prévoit pour 2015 une croissance organique des ventes modérée dans un marché dont les tendances sous-jacentes défavorables devraient se poursuivre. Après une période initiale douce, les conditions hivernales dans le nord de l'Europe se sont durcies au cours des dernières semaines, et l'Amérique du Nord a connu un hiver relativement sévère. Belron prévoit la poursuite de la croissance dans les marchés émergents. Les coûts de restructuration importants qui ont été engagés fin 2014 devraient porter leurs fruits en 2015. Afin d'améliorer ses résultats financiers, Belron continuera à innover dans tous les domaines, à augmenter la flexibilité de ses services et à améliorer son efficacité.

Retrouvez tous les communiqués de presse de Dieteren à l'adresse suivante : www.dieteren.com/fr/newsroom/communiqués-de-presse



CHIFFRES CLÉS

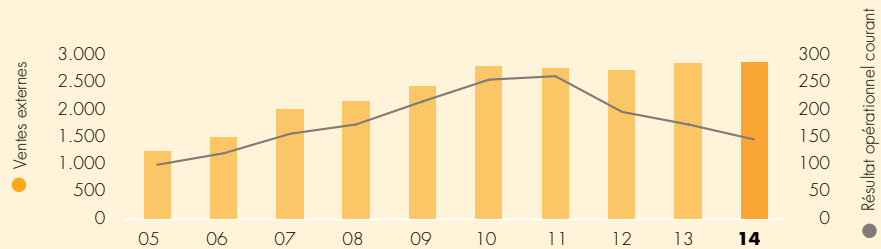
BELRON

(en millions de EUR)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 ¹	2013	2014
Nombre d'interventions (en millions)	5,3	6,1	8,4	9,4	10,7	11,7	11,3	10,4	10,8	11,0
Ventes externes	1.253,7	1.507,3	2.000,0	2.156,1	2.423,2	2.800,9	2.769,0	2.727,2	2.843,1	2.881,1
Résultat opérationnel courant ²	99,2	119,9	156,5	173,9	215,5	255,6	262,3	196,0	173,5	145,3
Marge opérationnelle courante	7,9%	8,0%	7,8%	8,1%	8,9%	9,1%	9,5%	7,2%	6,1%	5,0%
Résultat courant, part du groupe										
avant impôts ²	59,8	72,0	97,6	108,6	150,4	211,3	213,1	147,7	130,5	104,7
après impôts ²	45,8	62,7	83,4	86,7	126,1	155,5	162,3	110,9	93,1	76,0
Personnel moyen (équivalents temps plein moyens)	10.932	12.731	18.281	20.833	22.399	24.790	25.199	24.200	25.645	26.542

¹Après retraitement à la suite de l'application rétrospective de la norme révisée IAS 19 sur les avantages postérieurs à l'emploi.

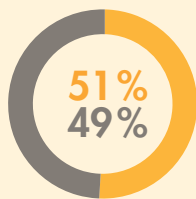
²Hors éléments inhabituels et réajustements de valeur.

ÉVOLUTION DES VENTES ET
DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL
COURANT DE BELRON DEPUIS
2005
(en millions de EUR)



RÉPARTITION
GÉOGRAPHIQUE
DES VENTES (2014)

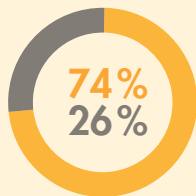
2.881,1
millions EUR



en millions de EUR	2013	2014	Var.
• Europe	1.533,4	1.455,2	-5,2%
• Reste du monde	1.309,7	1.425,9	+8,9%
Total	2.843,1	2.881,1	+1,3%

RÉPARTITION DES
INTERVENTIONS
PAR TYPE (2014)

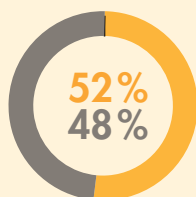
11,0
millions d'interventions



en millions d'unités	2013	2014	Var.
• Remplacement	7,8	8,1	+3,0%
• Réparation	3,0	2,9	-2,5%
Total	10,8	11,0	+1,5%

RÉPARTITION DES
INTERVENTIONS
PAR TYPE (2014)

11,0
millions d'interventions



en millions d'unités	2013	2014	Var.
• Mobiles	5,7	5,7	+0,3%
• Points de service	5,1	5,3	+2,9%
Total	10,8	11,0	+1,5%