





BELRON
DES RÉPONSES FLEXIBLES
AUX BESOINS DU CLIENT

BELRON

DES RÉPONSES FLEXIBLES AUX BESOINS DU CLIENT

Le marché de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules à travers le monde a continué d'afficher une forte volatilité en 2013. Les conditions climatiques ont été plus favorables qu'en 2012, mais cet effet positif a été compensé par la persistance de facteurs économiques négatifs dans les pays développés. En dépit de ces conditions de marché, la plupart des pays ont poursuivi leur croissance et amélioré leur service à la clientèle. Ils ont toutefois été confrontés à une concurrence accrue.

Pour y faire face, Belron a continué d'innover afin d'améliorer encore son service au client et de conquérir des

parts de marché, tout en veillant à gagner en flexibilité et en efficacité opérationnelle, tant à l'échelle mondiale que sur les différents marchés sur lesquels le groupe intervient.

Atteindre l'excellence avec des marques d'exception

En 2013, Belron a continué de bâtir des marques d'exception à travers le monde, en mettant l'accent sur la flexibilité et l'innovation afin de remporter l'adhésion des automobilistes et de ses partenaires commerciaux. Des campagnes



traditionnelles à la télévision et en radio, combinées à des publicités en ligne, ont permis d'accroître la notoriété des marques de Belron aux quatre coins de la planète. Outre la publicité sous forme de témoignages livrés par des collaborateurs du groupe, Belron a également développé avec succès des campagnes de promotion.

En 2012, Carglass® Pays-Bas a par exemple lancé une campagne promotionnelle qui permettait au client de recevoir gratuitement un jeu d'essuie-glaces de la marque Bosch lorsqu'il réservait une réparation ou un remplacement de pare-brise pendant une période donnée. Ce fut un succès. En 2013, cette promotion a été déclinée sur d'autres marchés comme la France, le Royaume-Uni, la Belgique, la Grèce, l'Espagne et le Portugal.

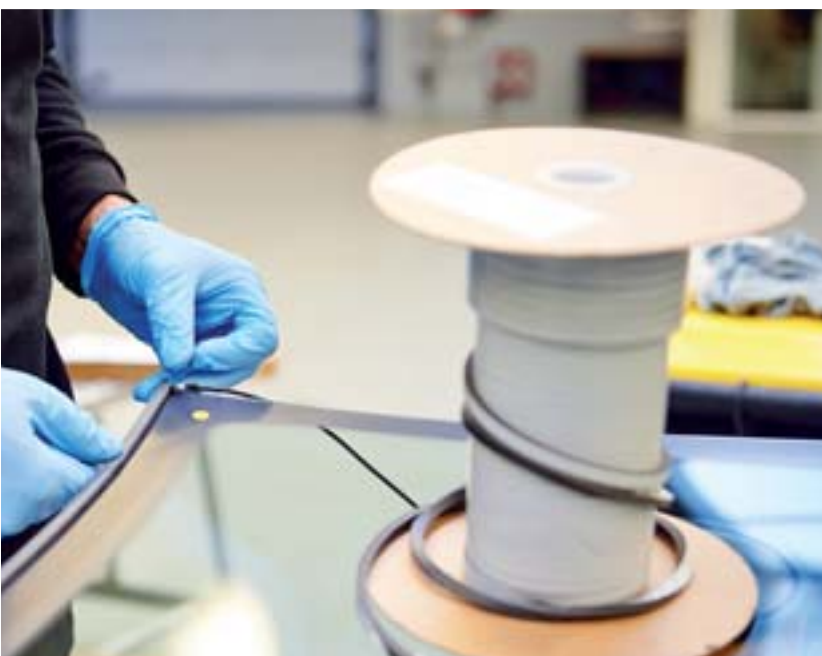
Outre l'opération « essuie-glaces », diverses campagnes promotionnelles ont été lancées, proposant au Royaume-Uni un bon pour un contrôle technique gratuit pour chaque réparation ou remplacement de vitrage, et des kits de



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 35 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 2.377 points de service et 8.605 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.

	2012	2013
Unités mobiles	8.863	8.605
Points de service	2.199	2.377



sécurité (comportant des câbles de démarrage, un produit de réparation des pneus, une lampe de poche, un gilet fluorescent et des pansements de premiers soins) au Canada.

Toutes ces campagnes ont permis à Belron d'attirer de nouveaux clients et de gagner des parts de marché.

Nouer des partenariats de qualité

Belron a continué de tisser des relations de qualité avec ses principaux partenaires assureurs et gestionnaires de flotte, en leur fournissant des solutions uniques, innovantes et flexibles visant à améliorer l'expérience du client tout en élargissant l'offre de services, notamment à

travers la gestion administrative des sinistres. La priorité donnée à l'expérience positive vécue par les clients conduit ces derniers à considérer les autres produits de leur assureur de manière plus favorable, ce qui accroît par conséquent l'intérêt pour les partenaires de Belron de faire appel au meilleur prestataire de services sur le marché.

Compte tenu du nombre croissant de clients qui souscrivent une assurance en ligne, Autoglass® a lancé en 2013 avec un partenaire important un nouveau programme de fidélisation à destination des assurés de ce dernier. Lorsqu'ils font réparer ou remplacer un vitrage de leur véhicule, une notification est envoyée sur le terminal mobile du technicien, l'informant des offres en cours relatives

à ce programme et lui permettant de les imprimer après son intervention. Autoglass® s'est engagé à fournir les plus hauts niveaux de service et, en s'appuyant sur ce programme, fournit à ce partenaire assureur un point de contact précieux, inexistant auparavant.

Carglass® Allemagne a renforcé sa relation avec un autre assureur en proposant des services haut de gamme à ses assurés qui se voient proposer des services exclusifs, incluant un contrôle de la pression des pneus et le remplissage des liquides de nettoyage et antigel, sans frais supplémentaires, lors de toute intervention pour réparer ou remplacer le vitrage d'un véhicule effectuée par Carglass® Allemagne. Les clients reçoivent également un gilet



de sécurité fluorescent frappé du logo des deux marques ainsi qu'un compte-rendu des services qui leur ont été fournis. Une première enquête a permis de mettre en évidence le fait que ce service était accueilli favorablement par les assurés. Il incitera davantage de clients à choisir Carglass® Allemagne comme leur partenaire privilégié en cas de sinistre touchant au vitrage de leur véhicule.

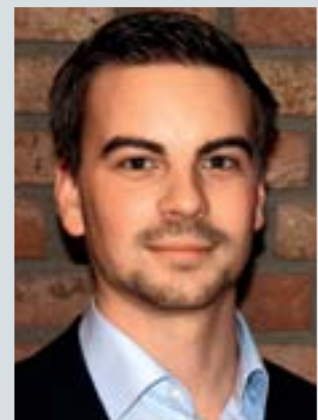
Carglass® France s'est associé à un assureur pour lui proposer une solution de gestion administrative des sinistres. En se servant de son centre d'appel et grâce à son expertise en matière de service au client, Carglass® France se place non seulement comme le fournisseur privilégié de cet assureur, mais prend également en charge la gestion des appels liés aux sinistres relatifs à un bris de vitrage automobile. Lorsqu'un client contacte son assureur, l'appel n'est pas transféré : le client est pris en charge immédiatement par un expert en vitrage automobile. Un membre de l'équipe du centre d'appel « Glass Diagnosis » de l'assureur, géré par Carglass®, se charge de conseiller le client pour déterminer s'il convient de réparer ou remplacer le vitrage en question. Durant ce

Sebastian Totzauer

Chef de projet chez Carglass® Allemagne



Nous avons testé les unités mobiles flexibles chez Carglass® Allemagne. Nous avons ainsi conçu 15 types d'aménagements intérieurs qui peuvent être installés en une quinzaine de minutes. Cette flexibilité nous permet de réaliser d'importantes économies et d'accroître en outre notre capacité à répondre aux demandes de nos clients lors des pics d'activité. Nous avons développé une méthode de calcul qui nous permet de connaître la société de location de véhicules la moins chère à différents moments de l'année. Étant donné les économies réalisées et la rapidité avec laquelle nous pouvons aménager une camionnette pour répondre à nos besoins, nous réfléchissons actuellement à la manière de tirer le meilleur parti de cette option flexible et comment utiliser les camionnettes tout au long de l'année. En résumé, nous sommes dorénavant en mesure de jouer sur la flexibilité de notre flotte pour réaliser des économies et offrir un service de qualité encore supérieure à nos clients. »



contact, le conseiller peut également expliquer les avantages d'une réparation et en planifier la réalisation par l'intermédiaire de Carglass® France ou d'un autre prestataire.

Une approche flexible au service de l'expérience client

Mobilité, flexibilité et facilité d'accès à l'information ont été les priorités de Belron pour fournir un service client de qualité supérieure en 2013.

Belron a dû concevoir un modèle d'exploitation à bas coût afin de permettre de servir la clientèle en milieu rural. Face à cet enjeu, Carglass® Allemagne a conçu une solution innovante : la « Mobile Branch », soit un point de service qui peut être facilement installé et démonté et qui offre donc une flexibilité maximale.

Après la réussite du test, la « Mobile Branch » est actuellement déployée dans tout le pays. Carglass® Hongrie a étudié le développement d'une forme alternative de point de service « portable » qui fonctionne avec succès sur l'un de ses sites. Face aux résultats positifs engendrés par ces initiatives productives et rentables, Belron souhaite implémenter cette solution flexible à bas coût dans tous les pays.

L'identification rapide des besoins du client est importante pour Belron afin de s'assurer d'y répondre parfaitement. À mesure que le vitrage des véhicules gagne en complexité et que le nombre de variantes des pare-brise augmente, identifier le vitrage qui convient relève de plus en plus du défi. De plus, lorsque Belron sert ses clients sur le lieu de leur choix, il est difficile d'accéder rapi-

dement au stock, ce qui rend indispensable l'identification immédiate de la bonne référence. En 2013, les Pays-Bas et le Royaume-Uni se sont dotés d'une équipe spécialisée qui utilise le numéro de série des véhicules afin d'identifier le vitrage requis et d'éviter de poser aux clients des questions complexes sur les caractéristiques du vitrage de leur véhicule. Grâce à ces nouvelles données, l'exactitude de la sélection des produits a grimpé de 91 % à 97 %.

La flexibilité est essentielle pour permettre à Belron d'adapter les ressources à la demande de la manière la plus rentable qui soit, ce qui suppose également de disposer d'un parc flexible d'unités mobiles. En 2013, de nombreux points de service du groupe ont introduit la flexibilité des unités mobiles dans leurs opérations, limitant le nombre de



camionnettes disponibles en permanence à la quantité requise lorsque la demande est faible. Les besoins supplémentaires sont alors couverts par des partenariats avec des sociétés de location à court terme de véhicules. Des modules réutilisables ont été conçus pour s'adapter à l'intérieur des camionnettes de location. Ces aménagements intérieurs sont fabriqués et prêts à être installés rapidement, ce qui permet d'augmenter le nombre de véhicules disponibles en un temps record. Cette solution a permis à Belron d'adapter la quantité de ses ressources à la demande et a conduit à une économie annuelle d'environ 5.000 EUR par véhicule.

L'innovation permanente améliore l'expérience du client

Belron s'est appuyé sur ses innovations technologiques en 2012 pour engranger les succès en 2013. Parmi ces initiatives, on compte une solution automatisée de prise de rendez-vous qui attribue les interventions aux techniciens en temps réel en fonction des besoins du client. Citons également de nouveaux terminaux mobiles qui fournissent aux techniciens des informations mises à jour.



Simon Brown

Operations Development Manager de Belron



Au Royaume-Uni, le projet de planification automatique des rendez-vous a conduit à l'une des transformations les plus profondes que l'entreprise ait connues. En effet, la programmation des interventions de tous les techniciens a évolué : elle ne s'effectue plus au niveau local dans plus de 80 points de service mais est dorénavant centralisée au sein des nouveaux centres de service et confiée à une nouvelle équipe. Un nouveau logiciel assure la planification, de manière automatique, de plus de 85% des interventions, qu'il affecte au bon technicien, au bon moment et en minimisant les déplacements. Nos clients bénéficient ainsi d'un service plus rapide et plus fiable. L'entreprise atteint un meilleur taux d'occupation de ses techniciens et notre processus est uniforme dans l'ensemble du pays. Mais le plus réjouissant dans cette innovation, c'est qu'elle peut nous mener plus loin : en effet, à l'aide de nouveaux moyens qui nous permettent de tenir nos clients informés, nous pourrions leur offrir un meilleur service et réaliser des gains d'efficacité. Cette aventure passionnante ne fait donc que commencer. »



Chez Safelite, le succès rencontré par les appareils mobiles – encore améliorés durant l'été 2013 – qui équipent les techniciens a conduit à la mise en place d'opérations pilotes dans d'autres pays. Carglass® Allemagne a ainsi équipé ses techniciens de terminaux mobiles dotés d'applications supplémentaires, comme les instructions de montage de vitrage et l'identification des produits, afin que les techniciens disposent des informations précises dont ils ont besoin pour proposer un service de qualité. En conjuguant la planification automatique des interventions et la technologie mobile, Belron répond avec souplesse et efficacité aux besoins et demandes changeants de ses clients.

Le groupe s'est aussi assuré que les clients reçoivent toujours la même qualité de service, qu'ils prennent contact par téléphone, en personne ou en ligne. Face à l'augmentation des réservations en ligne, Belron n'a de cesse de travailler sur des avancées technologiques pour que ses services en ligne soient optimaux.

Au vu de ces innovations de pointe qui ont mené à une amélioration significative des performances et des avantages pour les clients, Belron mettra en place ces changements dans un nombre croissant de pays en 2014.



Questions à Gary Lubner

CEO de Belron

1) Comment Belron s'adapte-t-il aux conditions de marché difficiles et aux besoins de ses clients ? Comment transformez-vous les défis en opportunités ?

Face à des conditions de marché difficiles depuis 2008, Belron s'est attaché à tenter de gagner des parts de marché, de la manière la plus efficace qui soit. Nous avons notamment mis en place de nouvelles promotions et de nouvelles solutions à valeur ajoutée pour les compagnies d'assurance et gestionnaires de flotte, tout en offrant un meilleur service au client. Pour faire face aux conditions météorologiques extrêmes, Belron s'est concentré sur l'amélioration de la flexibilité à court terme de ses activités, tant dans l'organisation du travail que dans d'autres domaines, tels que la livraison de vitrages et le nombre d'unités mobiles.

Pour répondre aux besoins de ses clients, Belron a continué de s'attacher à leur satisfaction dans tout ce qu'il entreprend, afin de leur faire vivre la meilleure expérience possible. Pour y parvenir, nous réévaluons en permanence nos processus, avons recours aux dernières technologies, recrutons les meilleurs talents et veillons à la formation de nos collaborateurs pour qu'ils atteignent les normes de qualité les plus élevées. Nos clients changent en permanence la façon dont ils font appel à nos services, par exemple en utilisant internet, une application mobile, leur téléphone ou en se rendant personnellement dans un point de service. Tout en constituant un défi, l'adoption de nouvelles technologies nous permet d'apporter à nos clients plusieurs solutions à différents moments. Cela nous permet de créer encore plus de valeur, non seulement pour eux mais également pour nos partenaires, les compagnies d'assurance et gestionnaires de flotte.

2) Belron a enregistré une croissance organique de 5,0% en 2013. Comment y êtes-vous parvenu étant donné que le marché sous-jacent était toujours orienté à la baisse dans la plupart des pays développés ?

Les facteurs sous-jacents ont en effet continué à avoir un impact négatif. Toutefois, sur certains marchés, comme les États-Unis et quelques pays européens, cet impact a été plus que compensé par une météo plus favorable. Il est important de rappeler que l'hiver 2012 aux États-Unis a été le plus doux jamais enregistré et que les conditions climatiques ont également été relativement clémentes en Europe.

Notre croissance organique comprend dès lors une légère croissance du marché combinée aux effets de la hausse de notre part de marché dans la majorité des pays. Nous avons en effet réussi à gagner des parts de marché grâce à des

promotions client innovantes, au déploiement de points de service plus petits dans des régions moins peuplées et à la multiplication des services via applications mobiles, qui permettent à nos clients de faire plus facilement appel à nous. En parallèle, nous avons décroché de nouveaux contrats avec les assureurs et les gestionnaires de flotte et avons collaboré encore plus étroitement avec nos partenaires existants.

3) Sachant que l'économie traverse encore une situation difficile, comment envisagez-vous la performance de Belron en 2014 ?

Nous nous attendons à ce que les facteurs sous-jacents continuent d'avoir un impact

négalif jusqu'à ce que les conditions économiques dans les pays développés commencent à se redresser. Nous ne pouvons malheureusement pas prévoir la météo d'une façon plus précise que n'importe qui d'autre. C'est pourquoi nous continuerons à chercher à gagner des parts de marché, en étant toujours plus innovants, compétitifs, flexibles et efficaces dans tout ce que nous entreprenons.



RÉSULTATS 2013 EN BREF

- Ventes en hausse de 4,3%, se répartissant en une croissance organique de 5,0% et une croissance par acquisitions de 2,4%, partiellement compensées par un effet de change négatif de 3,1%. Les ventes en 2013 ont bénéficié d'un hiver plus froid au premier trimestre ainsi que de l'effet de campagnes marketing supplémentaires dans plusieurs pays. Néanmoins, le marché sous-jacent dans les pays développés est resté difficile.

- En Europe, les ventes augmentent de 8,0%, se répartissant en une croissance organique de 6,5% et une croissance par acquisitions de 2,7%, due aux acquisitions d'ADR au Royaume-Uni au second semestre 2012 et de Doctor Glass en Italie au premier semestre 2013, partiellement compensées par un effet de change négatif de 1,2% dû à la livre sterling plus faible.

- Hors Europe, les ventes sont en hausse de 0,2%, se répartissant en une croissance organique de 3,3% et une croissance par acquisitions de 2,1% due aux acquisitions aux Etats-Unis et au Canada, partiellement compensées par un effet de change négatif de 5,2% dû au renforcement de l'euro.

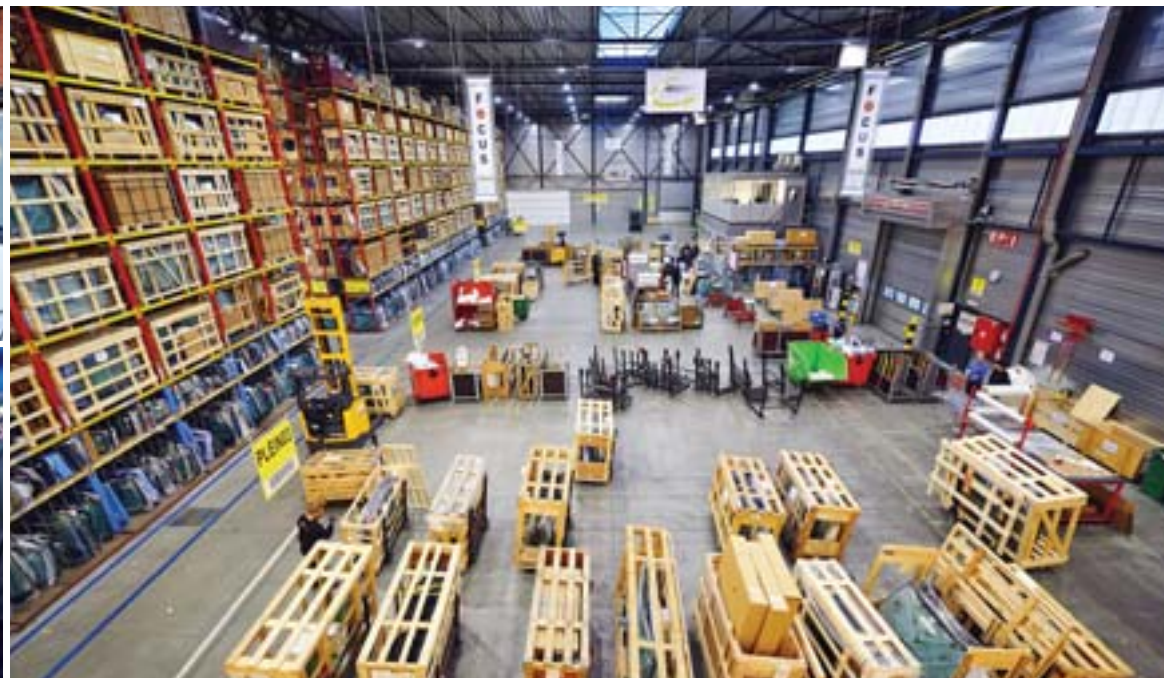
- Résultat opérationnel en hausse de 5,4% à 156,9 millions EUR :

- Résultat opérationnel courant en recul de 11,5% à 173,5 millions EUR. Excluant la reprise de provision

relative au plan d'incitant à long terme du management en 2012, le résultat opérationnel courant est en hausse de 1,2% à la suite d'une progression du résultat dans la plupart des pays, grâce à la hausse des ventes et son impact sur les marges, partiellement compensée par une dégradation au Brésil et en Australie en raison de conditions de marché défavorables.

- Coûts inhabituels et réajustements de valeur de 16,6 millions EUR dus aux acquisitions canadiennes et à l'amortissement d'actifs incorporels.

- Résultat courant avant impôts, part du groupe, en recul de 11,6% à 130,5 millions EUR. Excluant la reprise de provision relative au plan d'incitant à long terme du management en 2012, le résultat courant avant impôts, part du groupe, est en hausse de 4,5%.
- Belron prévoit pour 2014 une croissance organique des ventes modérée dans la perspective d'un marché dont la tendance baissière se poursuit et compte tenu de conditions météorologiques défavorables en Europe début 2014. 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.



CHIFFRES CLÉS BELRON

2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012³ 2013

(en millions de EUR)

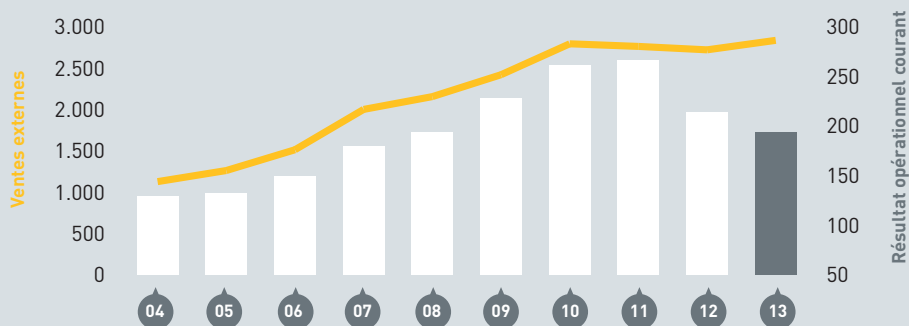
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 ³	2013
Nombre d'interventions (en millions)	4,9	5,3	6,1	8,4	9,4	10,7	11,7	11,3	10,4	10,8
Ventes externes	1.118,4	1.253,7	1.507,3	2.000,0	2.156,1	2.423,2	2.800,9	2.769,0	2.727,2	2.843,1
Résultat opérationnel courant ^{1,2}	96,1	99,2	119,9	156,5	173,9	215,5	255,6	262,3	196,0	173,5
Marge opérationnelle courante	8,6%	7,9%	8,0%	7,8%	8,1%	8,9%	9,1%	9,5%	7,2%	6,1%
Résultat courant, part du groupe										
<i>avant impôts¹</i>	44,2	59,8	72,0	97,6	108,6	150,4	211,3	213,1	147,7	130,5
<i>après impôts¹</i>	31,4	45,8	62,7	83,4	86,7	126,1	155,5	162,3	110,9	93,1
Personnel moyen (équivalents temps plein moyens)	9.794	10.932	12.731	18.281	20.833	22.399	24.790	25.199	24.200	25.645

1 Hors éléments inhabituels et réajustements de valeur.

2 Incluant à partir de 2005 une charge liée au plan incitatif à long terme du management.

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

Evolution des ventes et du résultat opérationnel courant de Belron depuis 2004 (en millions de EUR)



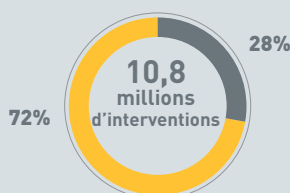
Répartition géographique des ventes (2013)



en millions de EUR

	2012	2013	Var.
Europe	1.419,7	1.533,4	+8,0%
Reste du monde	1.307,5	1.309,7	+0,2%
Total	2.727,2	2.843,1	+4,3%

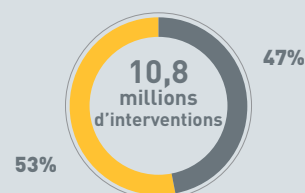
Répartition des interventions par type (2013)



en millions d'unités

	2012	2013	Var.
Remplacement	7,5	7,8	+5,6%
Réparation	2,9	3,0	+2,0%
Total	10,4	10,8	+4,6%

Répartition des interventions par type (2013)



en millions d'unités

	2012	2013	Var.
Mobile	5,7	5,7	-0,2%
Points de service	4,7	5,1	+10,5%
Total	10,4	10,8	+4,6%