

BELRON

LEADER MONDIAL DE LA RÉPARATION
ET DU REMPLACEMENT DE VITRAGE
AUTOMOBILE



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 33 pays sur cinq continents. En 2015, elle a effectué une intervention toutes les trois secondes. 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 2.376 points de service et 9.879 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.

	2014*	2015
Unités mobiles	9.257	9.879
Points de service	2.370	2.376

* Hors Brésil et Chine.

ENTRETIEN AVEC **GARY LUBNER** CEO DE BELRON



GODELIEVE BIESMANS
Customer Contact Centre Agent

« Novembre 2015 a été le mois où le groupe Belron dans son ensemble a obtenu le taux de recommandation le plus élevé de son histoire, à 84,3%. »

Êtes-vous particulièrement fier de certaines réussites sur le plan opérationnel ?

Gary Lubner : Je tire une immense fierté des niveaux record de service client que nous continuons de battre. Offrir un service de qualité optimale est absolument fondamental pour Belron. Nous le mesurons à l'aide du taux de recommandation (Net Promoter Score ou NPS) : celui-ci indique le pourcentage de clients qui affirment qu'ils vont non seulement revenir chez nous, mais qu'ils vont aussi nous recommander à leur entourage. Malgré toutes les difficultés rencontrées cette année, nous avons réussi à atteindre des records mensuels en Australie, en Grèce, en France, au Canada, au Danemark, aux États-Unis, aux Pays-Bas et en Suède. En fait, novembre 2015 a été le mois où le groupe Belron dans son ensemble a obtenu le taux de recommandation le plus élevé de son histoire, à 84,3%.

Nous sommes parvenus à élargir le réseau de Carglass® France de façon véritablement innovante. Nous avons réfléchi à l'extension du réseau dans des zones moins peuplées, avec des « points de service mobiles » à bas coût installés dans des conteneurs aménagés pour accueillir les activités de Carglass® ainsi que sur des sites partagés. Un partenariat conclu avec Total a été décisif à cet égard, dans le sens où des points de service Carglass® ont fait leur apparition sur le plus vaste réseau de stations-services de France. En 2015, Carglass® France a ouvert 83 nouveaux sites, ce qui porte le nombre total de points de service du réseau à 422.

Belron a la réputation d'être un pionnier des évolutions du secteur. Notre leadership dans les systèmes d'aide à la conduite (Advanced Driver Assistance Systems ou ADAS), ces systèmes de haute technologie qui viennent en aide aux conducteurs, est une bonne illustration de notre caractère innovant. Nos capacités dans ce domaine ont été déployées dans plusieurs pays grâce au savoir-faire décisif de Belron Technical, notre division de recherche et développement.

Nos connaissances conjuguées dans l'installation, le fonctionnement et la procédure standardisée des ADAS pour le calibrage de caméras étant uniques dans le secteur, nous devons rapidement la solution incontournable pour répondre aux besoins de calibrage. Nous travaillons avec des prestataires technologiques réputés qui sont des experts du secteur pour

TRANSFORMATION POUR DEMAIN

« Notre esprit d'innovation et notre dynamisme nous maintiennent à la pointe du marché. »

Pouvez-vous nous en dire plus à ce sujet ? Par exemple, quelles sont les implications au niveau des ventes et du marketing ?

Gary Lubner : Notre esprit d'innovation et notre dynamisme nous maintiennent à la pointe du marché. Nombre de nos entités commerciales explorent de nouvelles opportunités intéressantes, influencées par la mutation des marchés et l'évolution de la technologie. Ainsi, Safelite® aux États-Unis joue un rôle de premier plan dans la manière dont nous exploitons les nouvelles opportunités majeures que nous offre le numérique.

Chez Safelite, comme dans l'ensemble du groupe, l'activité en ligne augmente, en s'appuyant sur les fondations que nous avons posées au cours des années précédentes. Plus de 60% de la clientèle en ligne de Safelite utilisent dorénavant un terminal mobile, ce qui nous pousse à nous concentrer sur une expérience client simplifiée. Il s'agit avant tout de donner à nos clients la possibilité de nous joindre selon le mode qui leur convient le mieux. Nous accumulons les succès dans ce domaine car tout ce que nous faisons repose sur les retours d'expérience des clients. C'est un travail passionnant car de petits changements peuvent vraiment faire une grande différence pour les clients. Un exemple des progrès accomplis est la part croissante des réservations effectuées en ligne.

Nous optimisons également nos résultats au maximum en faisant appel à la recherche payante et en investissant massivement dans la publicité numérique. L'entreprise a également mis la priorité sur le développement de son activité sur les réseaux sociaux ; qu'il s'agisse d'actions planifiées ou de réactions rapides pour se saisir

d'opportunités lorsque des tendances pertinentes se profilent. À la différence du marketing traditionnel, tout ici est une question d'heures et de minutes, on ne compte plus en jours ou en semaines.

Nous continuons de transformer le paysage commercial, avec des promotions qui ont rencontré un franc succès, notamment celles de Carglass® France. Fort de sa première campagne de promotion conduite en 2012 sur les essuie-glaces (les clients recevant un jeu d'essuie-glaces gratuits à l'occasion de la réparation ou du remplacement de leur pare-brise), Carglass® France a lancé en 2015 trois opérations de promotion autour des essuie-glaces, une promotion avec offre d'une carte de car wash et une autre avec un abonnement à un service de péage automatique. Ces promotions étaient également accompagnées d'autres actions intégrées, notamment des campagnes à visée pédagogique ciblées sur des messages de sécurité thématiques.

Nous expérimentons une autre façon tout aussi passionnante de transformer notre activité, avec l'introduction de services d'administration de tiers (TPA) dans plusieurs pays. Nous exploitons déjà des partenariats TPA aux États-Unis et au Canada. Il s'agit de prendre en charge et d'administrer les sinistres relatifs à la réparation ou au remplacement de vitrage automobile pour de nombreuses sociétés d'assurance parmi les plus grandes d'Amérique du Nord. Dans ce domaine, notre avancée la plus importante l'an dernier a été réalisée en Australie, où nous avons conclu un partenariat avec un grand assureur pour offrir des services TPA. L'activité TPA nous permet d'approfondir et de consolider notre relation avec nos partenaires assureurs. C'est un moyen clé pour leur apporter une valeur ajoutée. Même si l'Europe est en général moins porteuse dans ce domaine, nous nous chargeons déjà du traitement des réclamations et assurons des services TPA pour certains grands assureurs européens. Nous continuons par ailleurs à rechercher activement des opportunités en la matière dans toutes nos géographies.

CARGLASS®

offrir une solution de calibrage multi-marques et nous utilisons des cartes cibles spécialisées pour calibrer les caméras des pare-brise. En conséquence, nous sommes actuellement en mesure de calibrer 95% de tous les véhicules équipés d'une caméra qui sont amenés chez nous pour un remplacement de pare-brise en Europe. Nous travaillons avec nos partenaires technologiques pour parvenir à une couverture de plus de 99% d'ici la mi-2016 et étendre ce service à l'Amérique du Nord et l'Australasie.

Je suis également très fier de tout le travail accompli en coulisses pour veiller à notre efficacité et notre efficience. Nous faisons appel au référentiel de productivité baptisé « Our People's Time Index » (OPTI) pour connaître avec précision l'emploi du temps de nos techniciens, par un suivi de leurs activités fondamentales telles que le montage, le déplacement, le service client et les tâches administratives. Nous repérons également le « temps gaspillé » dans des activités comme la reprogrammation de rendez-vous due à des erreurs de commande de pièce ou les réparations sous garantie. En 2015, nous avons développé et étendu notre référentiel OPTI pour permettre une planification

plus intelligente des ressources. Carglass® Allemagne est un bon exemple de ce référentiel de productivité en pratique, avec une approche structurée pour stimuler une meilleure mesure, planification, programmation et exécution des tâches par notre personnel de terrain.

Quels ont été les grands enjeux opérationnels pour Belron au cours de l'année écoulée?

Gary Lubner : Cette année, nous avons dû faire face à des enjeux majeurs. En Italie, nous avons effectué des restructurations après que l'un de nos grands partenaires assureurs a mis en place son propre réseau de réparation et remplacement de vitrage automobile en décembre 2014, conduisant à une réduction significative des volumes. En Allemagne, nous avons pris la décision d'arrêter l'activité de réparation et de remplacement de vitrage des véhicules utilitaires lourds.

Au Royaume-Uni, nous avons finalisé notre vaste programme de restructuration, en passant à un modèle opérationnel entièrement mobile en remplacement de notre ancien réseau de points de

service. L'introduction d'un nouveau modèle à cette échelle a engendré des perturbations et s'est accompagnée de quelques défis opérationnels. Mais ces incidences ont rapidement diminué à mesure que les problèmes ont été réglés. Au Royaume-Uni, l'entreprise est dorénavant nettement mieux armée pour affronter les défis, tant actuels que futurs, d'un marché en mutation.

Aux Pays-Bas où nous avons anticipé un regain de la concurrence et des pressions sur les prix, nous avons prévu en conséquence un certain nombre de changements, avec la conception d'un modèle nettement plus rentable. Nous sommes passés à un réseau de petits points de service avec un, deux ou trois techniciens, et nous avons réaménagé nos centres. Nous avons également relocalisé un certain nombre de points de service là où nous pouvions réaliser d'importantes économies en termes locatifs.

Ces transformations tant au Royaume-Uni qu'aux Pays-Bas sont destinées à préserver et renforcer notre position sur le marché, en façonnant une activité rentable et inscrite dans la durée.

En quoi votre stratégie pour les marchés émergents a-t-elle changé en 2015?

Gary Lubner : Nous ne sommes pas parvenus à une croissance rentable sur les marchés émergents ces dernières années. J'attribue ceci à deux facteurs principaux: le manque de développement et de contrôle du segment de l'assurance, et les turbulences qui secouent ces marchés.

Après notre arrivée en Chine en 2009, nous nous sommes implantés dans plusieurs grandes villes par la voie d'acquisitions.

La transformation d'entreprises gérées par leur propriétaire en filiales d'une grande multinationale suppose des hausses de coûts significatives afin de parvenir au niveau de conformité requis. Toutefois, en raison du manque de développement du marché, nous n'avons pas réussi à générer

un niveau de ventes capable de compenser ces hausses de coûts. A mesure de notre expansion, les coûts de mise en conformité auxquels nous avons dû faire face n'ont eu de cesse

» **Au Royaume-Uni, l'entreprise est dorénavant nettement mieux armée pour affronter les défis, tant actuels que futurs, d'un marché en mutation. »**

MARJORIE SZTOMPKA
Branch Manager



Arrosée par les idées



d'augmenter. Après un examen détaillé conduit en 2015, nous avons réalisé que la poursuite de notre implantation sur ce marché s'accompagnerait d'un coût excessif pour le groupe à ce moment-là.

Au Brésil, les turbulences qui ont secoué l'économie et le marché ces dernières années ont eu un impact négatif sur nos bénéfices. Alors que nos pertes ont diminué en 2015, nous sommes ravis d'avoir créé une filiale commune avec Advisia début 2016. L'activité bénéficiera de l'expérience d'entrepreneurs locaux, doublée des connaissances et des capacités de Belron.

Nos autres opérations sur les marchés émergents, en Russie et en Turquie, affichent toutes deux des performances acceptables.

Dites-nous ce que l'avenir réserve à Belron.

Gary Lubner: Lorsque nous regardons vers l'avenir, nous observons que les tendances sous-jacentes sur les marchés développés de la réparation et du remplacement de vitrage automobile que nous connaissons depuis quelques années, vont se prolonger. Nous anticipons un recul des volumes et le maintien des pressions sur les prix alors que tous les acteurs cherchent à faire croître leur part de marché.

Nous prévoyons de continuer à déployer des initiatives, des actions commerciales et des gains de productivité afin de conserver

notre position de leader. Nous viserons également, lorsque cela est possible, à consolider le secteur, comme nous l'avons fait en 2015 à travers nos acquisitions de réseaux de franchisés aux Pays-Bas et en Allemagne. Ces acquisitions nous permettent d'offrir aux clients plusieurs propositions commerciales. Nous continuerons à récolter les bénéfices des changements que j'ai décrits plus haut. Nous poursuivrons également notre processus de transformation en 2016 et au-delà afin de faire face aux défis futurs.

Même si nous continuons à croire en notre capacité de générer de la valeur dans l'activité de réparation et de remplacement de vitrage automobile, nous avons procédé à un examen stratégique détaillé en 2015, avec l'appui de consultants de McKinsey qui ont identifié des marchés de service supplémentaires sur lesquels nous pourrions tirer parti de nos compétences pour réaliser une croissance rentable. Notre priorité consiste essentiellement à apporter un service aux clients pour leurs véhicules et à leur domicile, dans une situation de détresse. Nous sommes intéressés par les opportunités qui ont été identifiées et nous allons poursuivre la réflexion en 2016 et au-delà. Au cœur de notre stratégie, il y a notre objectif de faire la différence pour nos clients en prenant en charge leurs problèmes quotidiens avec soin et professionnalisme.

« Au cœur de notre stratégie, il y a notre objectif de faire la différence pour nos clients en prenant en charge leurs problèmes quotidiens avec soin et professionnalisme. »

TIMUR KARATMANLI
Branch Manager



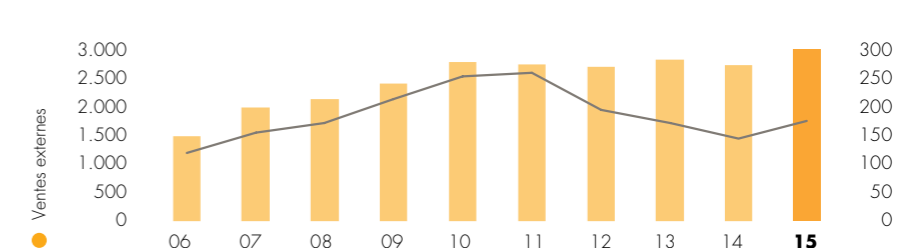
BELRON

CHIFFRES CLÉS

(en millions de EUR)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 ¹	2015
Nombre d'interventions (en millions)	6,1	8,4	9,4	10,7	11,7	11,3	10,4	10,8	10,5	10,9
Ventes externes	1.507,3	2.000,0	2.156,1	2.423,2	2.800,9	2.769,0	2.727,2	2.843,1	2.792,6	3.161,2
Résultat opérationnel courant ²	119,9	156,5	173,9	215,5	255,6	262,3	196,0	173,5	165,1	182,0
Marge opérationnelle courante	8,0%	7,8%	8,1%	8,9%	9,1%	9,5%	7,2%	6,1%	5,9%	5,8%
Résultat courant, part du groupe										
avant impôts ²	72	97,6	108,6	150,4	211,3	213,1	147,7	130,5	123,4	137,6
après impôts ²	62,7	83,4	86,7	126,1	155,5	162,3	110,9	93,1	94,3	112,2
Personnel moyen (équivalents temps plein moyens)	12.731	18.281	20.833	22.399	24.790	25.199	24.200	25.645	25.204	25.608

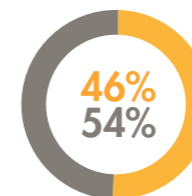
¹Après retraitement afin de refléter les activités abandonnées au sein du secteur du vitrage de véhicules. Voir notes annexes 2 et 41 des Etats financiers consolidés 2015.
²Hors éléments inhabituels et réajustements de valeur (APM - voir lexique page 40).

ÉVOLUTION DES VENTES ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT DE BELRON DEPUIS 2006 (en millions de EUR)



RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES VENTES

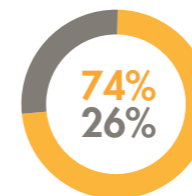
3.161,2
millions de EUR en 2015



en millions de EUR	2014	2015	Var.
• Europe	1.455,2	1.453,9	-0,2%
• Reste du monde	1.337,4	1.707,3	+27,7%
Total	2.792,6	3.161,2	+13,2%

RÉPARTITION DES INTERVENTIONS PAR TYPE

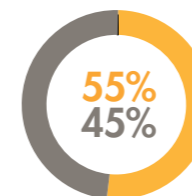
10,9
millions d'unités en 2015



en millions d'unités	2014	2015	Var.
• Remplacement	7,7	8,1	+4,3%
• Réparation	2,8	2,8	+0,2%
Total	10,5	10,9	+3,2%

RÉPARTITION DES INTERVENTIONS PAR TYPE

10,9
millions d'unités en 2015



en millions d'unités	2014	2015	Var.
• Mobile	5,7	6,0	+5,7%
• Points de service	4,8	4,9	+0,4%
Total	10,5	10,9	+3,2%