

BELRON

DES INITIATIVES INNOVANTES DANS DES MARCHÉS EN DÉCLIN



SMILE ON TOUR

Faire d'un service
inoubliable au
client une réalité
quotidienne.

voir page 37

RÉSULTATS

En 2012, les ventes ont
baissé de 1,5% et le
résultat courant avant
impôts, part du groupe, de

29,4%.

voir page 31



INTERVENTIONS MOBILES

Les interventions mobiles
sont considérées comme
un service innovant et
continueront à soutenir
la croissance.

voir page 34



PROGRÈS TECHNIQUE

Une recherche
constante de
technologies
innovantes.
voir page 37

COMPÉTITION

Le « Best of Belron » est
devenu un rendez-vous
incontournable dans le
calendrier Belron.
voir page 35



RÉSERVATIONS MOBILES

Plus de **20%**
des visites des sites web
de Belron proviennent
d'un smartphone.
voir page 34

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®, Autoglass® et Safelite® 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** à travers 2.199 points de service et 8.863 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	2011
Unités mobiles	8.863	9.193
Points de service	2.199	2.027



CARGLASS



Safelite
AutoGlass




AUTOGLASS



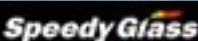
Lebeau
Vitrage d'auto



O'Brien
Glass with care



Smith & Smith



Speedy Glass

Une
intervention
effectuée
toutes
les 3
secondes

En moyenne
8.000
pare-brise
sont réparés
quotidiennement

110.000
interventions
mobiles ont lieu
chaque jour

RÉSULTATS 2012

2012 a été une année extrêmement difficile pour Belron. L'hiver exceptionnellement doux en Amérique du Nord et plus doux que la moyenne en Europe du Nord a fortement affecté les ventes. De surcroît, la plupart des marchés ont souffert tout au long de l'année d'un environnement économique médiocre et d'une hausse du prix du carburant, éléments qui ont eu un effet négatif sur le nombre de dégâts de vitrage automobile et sur la propension des automobilistes à faire réparer ces dégâts. Afin de faire face à cet environnement difficile, des mesures exceptionnelles ont été prises tant pour maintenir et accroître la part de marché que pour ajuster la base de coûts. Belron a lancé une restructuration stratégique dans les services centraux afin de réduire le nombre d'activités centralisées et se concentrer davantage sur la gouvernance et les fonctions de support. Des actions de restructuration ont également été menées au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et en Allemagne. La restructuration au Royaume-Uni comprenait la fermeture de points de service et du deuxième centre d'appel. Aux Pays-Bas, la gestion des centres est passée d'une structure en points de service à une structure en *clusters*.

Tout en faisant face aux difficultés de marché, Belron a continué à se concentrer sur la qualité de service à la clientèle, et bon nombre de pays ont atteint de nouveaux records dans ce domaine. Belron a poursuivi sa collaboration



étroite avec les assureurs et gestionnaires de flotte dans tous les pays en se concentrant sur la valeur qu'il apporte à ses partenaires via une combinaison de service et d'optimisation de coûts. Bon nombre de nouvelles initiatives ont été lancées afin d'augmenter la valeur ajoutée au client, telles que l'offre d'essuie-glaces ou la meilleure prise en charge des sinistres.

Par ailleurs, Belron a poursuivi son objectif d'expansion géographique ciblée. Des acquisitions ont été réalisées en Chine à Guangzhou et Wuhan, et le franchisé Belron hongrois a été racheté. Ailleurs, Belron a réalisé quelques acquisitions de petite taille et a signé un contrat de franchise en Ukraine. Par conséquent, Belron est aujourd'hui présent dans 34 pays. Au Canada, l'acquisition des franchisés s'est poursuivie dans le

cadre du projet de transformation et des négociations sont en cours pour la poursuite des acquisitions de franchisés en 2013.

Ajuster les coûts tout en maintenant et en accroissant les parts de marché

Les ventes de 2012 ont atteint 2.727,2 millions EUR, en baisse de 1,5%, la baisse organique de 6,4% ayant été partiellement compensée par une croissance externe de 1,0% et un effet de change positif de 3,9%. Le nombre total d'interventions de réparation et de remplacement de vitrage a baissé de 9,6% au premier semestre, et le recul s'est poursuivi, quoique plus modérément, au second semestre, pour atteindre 10,4 millions sur l'ensemble de l'année, une baisse de 8,6% sur un an.

En Europe, les ventes ont reculé de 7%, la baisse organique de 9% ayant été partiellement compensée par une croissance externe de 1% et un effet de change positif de 1% dû à la livre sterling plus forte. La croissance externe est principalement due aux acquisitions en Italie et en Espagne en 2012, ainsi qu'en Russie en 2011 lorsque Belron a acquis les activités de grossiste de Mobiscar.

Hors Europe, les ventes ont augmenté de 4%, se répartissant en une baisse organique de 4%, une croissance externe de 1% due aux acquisitions au Canada, en Australie et en Chine, et un effet de change positif de 7% dû au dollar américain plus fort. La part de marché de Belron continue à croître dans presque tous les pays, mais pas suffisamment pour compenser le recul des marchés.



Le résultat opérationnel courant s'est élevé à 198,5 millions EUR (2011 : 262,3 millions EUR). Cette baisse reflète le recul des ventes. Des mesures de réduction des coûts ont été mises en place au premier semestre tant dans les unités opérationnelles que dans les services centraux, entraînant un effet positif sur les résultats surtout à partir du second semestre. Par ailleurs, une reprise de provision antérieure liée au plan incitatif à long terme pour le management (24,5 millions EUR) a été actée, reflétant la baisse du résultat opérationnel.

Le résultat courant avant impôts, part du groupe, a reculé de 29,4% à 150,5 millions EUR.

Le regard porté sur l'avenir

Belron prévoit pour 2013 une croissance organique des ventes modérée dans le contexte d'une économie qui reste déprimée, partiellement compensée par un hiver plus favorable. Afin d'améliorer ses résultats opérationnel et financier, l'entreprise poursuivra ses innovations dans tous les domaines, améliorera sa flexibilité et prendra de nouvelles initiatives en termes d'efficacité. Par ailleurs, la reprise de provision liée au plan d'incitatif à long terme pour le management ne se reproduira pas. Tout en se concentrant sur ses résultats, Belron poursuivra ses efforts en matière de qualité de service aux clients, aux compagnies d'assurance et aux gestionnaires de flotte, et d'amélioration de l'efficacité opérationnelle.



« 2012 fut à nouveau une année très difficile pour Belron. Divers facteurs économiques ont affecté les marchés de la réparation et du remplacement de vitrage automobile dans tous les pays matures, et l'hiver fut à nouveau doux, particulièrement en Amérique du Nord et en Europe du Nord. Nous avons réagi à cette situation en prenant des mesures exceptionnelles, destinées à la fois à préserver et accroître nos parts de marché, et à ajuster notre base de coûts. Je suis ravi de la façon dont nos collaborateurs se sont adaptés à ces changements tout en établissant de nouveaux records de service à la clientèle. Il est évident que nos résultats financiers reflètent les difficultés rencontrées en 2012, mais je suis confiant que les mesures que nous avons prises permettront à Belron de renouer avec la croissance. Rien de tout cela n'aurait toutefois été possible sans le travail, le dévouement et le professionnalisme de nos collaborateurs partout dans le monde. Une fois de plus, je leur suis extrêmement reconnaissant pour leur contribution. »

Gary Lubner, CEO de Belron

TÉMOIGNAGES

RÉSERVATIONS MOBILES



Les clients utilisent de plus en plus leur téléphone mobile pour entrer en contact avec Belron et effectuer des réservations. Mi-2012, plus de 20% des visites des sites web de Belron provenaient d'un smartphone (iPhone

ou Android). Dans certains pays, cette proportion atteignait même un tiers ! Les applications pour iPhone et Android de Belron ont en outre été téléchargées plus de 60.000 fois dans le monde entier. Et Belron poursuit ses recherches afin de faciliter les contacts avec ses clients et améliorer le service.

Zachary Henderson, client de Safelite® Mobile a fait sur son blog un commentaire élogieux du service : *« Le week-end dernier, j'ai aperçu une fissure sur mon pare-brise. Je me suis aussitôt demandé combien cela allait me coûter. J'ai tapé Safelite® AutoGlass (le premier nom qui m'est venu à l'esprit) dans Google sur mon iPhone. A ce moment-là, je n'étais pas encore sûr de faire appel à Safelite® : je voulais simplement obtenir un devis. Mais le site mobile m'a conquis. Je n'ai pas hésité quand un bouton vert indiquant*

'Prendre un rendez-vous' est apparu. Cinq minutes plus tard, une employée de Safelite® me rappelait pour fixer ce rendez-vous. Elle savait déjà où j'étais et m'a proposé d'envoyer un technicien sur place. Bravo Safelite®, vous m'avez retiré une belle épine du pied ! ».

INTERVENTIONS MOBILES

En 2012, les interventions mobiles en Allemagne n'ont cessé de se développer, affichant même une croissance à deux chiffres dans certaines zones rurales. L'objectif est de fournir aux clients un service plus rapide et plus efficace, et des études prouvent que l'introduction et le développement des interventions mobiles en Allemagne



BEST OF BELRON

Compétition

La compétition « Best of Belron » a lieu tous les deux ans. Elle contribue de façon importante à l'amélioration et à la promotion des standards d'excellence dans le monde entier. Afin d'assurer l'application la plus rigoureuse des standards, les critères de jugement sont basés sur la « Technique de montage Belron ».

Ce guide est un ouvrage de référence en évolution constante, produit par l'équipe de recherche et développement de la société, Belron Technical. Il indique aux techniciens tout ce qu'ils ont besoin de savoir et contribue à garantir une qualité de service élevée dans tous les pays.

D'un événement interne lors de son lancement en 2000, le « Best of Belron » est devenu un rendez-vous incontournable dans le calendrier Belron, et même une véritable vitrine pour l'entreprise. En invitant ses partenaires et la presse à pénétrer dans l'« univers de Belron », l'entreprise prouve toute l'attention qu'elle porte à la formation de techniciens qualifiés qui fournissent un service sécurisé et de qualité exceptionnelle à chacun de leurs clients.

C'est ainsi qu'en 2012, des techniciens des quatre coins du globe ont concouru pour remporter le titre de « Best of Belron » à l'issue d'une série d'épreuves régionales et nationales couronnées par une finale qui s'est déroulée à Barcelone les 23 et 24 mai.

Les 29 finalistes Belron ont prouvé leurs compétences en présence d'un millier de collègues, de fournisseurs et de partenaires assureurs et gestionnaires de flotte. Ces techniciens se sont attachés à montrer l'étendue des compétences propres à tous les



Steve Marelli et Gary Lubner

aspects de leur métier : réparation et remplacement de pare-brise, remplacement de vitres latérales, démontage et remontage de vitre arrière, mais également communication avec le client. Ils ont également passé un examen écrit portant sur tous les aspects de leur fonction.

La qualité de travail au « Best of Belron » 2012 était à nouveau exceptionnelle. Le vainqueur de cette année, le Britannique Steve Marelli, a remporté un prix équivalant à un an de salaire.

Le vainqueur 2012

Le vainqueur 2012, Steve Marelli, commente pour nous sa conquête du titre de « Best of Belron »...

Pensez-vous que la victoire du titre de « Best of Belron » ait changé votre expérience de technicien ?

Oui certainement, autant dans un sens positif que négatif. Cela me stresse lorsque j'effectue des opérations de montage, car les gens s'attendent à ce que je ne commette aucune erreur, mais je ne suis qu'humain ! Mais il y a aussi le côté positif : cela me donne beaucoup de confiance en moi quand je travaille avec les autres techniciens ou quand je les aide, car ils savent que j'ai remporté la compétition et ont confiance dans mon jugement et mes capacités.

Cette victoire a-t-elle changé votre mentalité et votre approche ?

Ma mentalité n'a pas changé. Je veux sans cesse m'améliorer, et il est toujours possible de faire mieux. La réparation et le remplacement de vitrage évoluent constamment, ce qui me pousse toujours à apprendre.

Quels ont été les effets de votre victoire sur votre équipe ?

En réalité, mon succès reflète leurs efforts et leur engagement. Je suis redevable de tous ceux qui m'ont aidé et soutenu. Le Royaume-Uni a attendu longtemps avant de remporter le titre de « Best of Belron », mon équipe en est donc d'autant plus heureuse et fière. Tout est possible pour peu que l'on s'y applique. La reconnaissance du service que je fournis et de mes compétences m'a fait comprendre que le travail, la passion et l'engagement – et non l'approximation – finissent par payer.

Si vous deviez résumer en une phrase votre expérience de vainqueur du « Best of Belron », que diriez-vous ?

Le « Best of Belron » 2012 a été un grand moment de mon existence, à l'instar de la naissance de ma fille et de mon mariage – mais je ne vous dirai pas dans quel ordre je place ces événements !

ont conduit à une augmentation de la satisfaction de la clientèle et à une plus grande motivation des techniciens.

En 2010, peu auraient parié sur la viabilité d'une alternative aux réparations en atelier dont les automobilistes allemands étaient coutumiers. Et pourtant, les interventions mobiles ont rencontré un franc succès.

Mobile 40, un test d'une durée de six mois réalisé à Hambourg et visant à accroître jusqu'à 40 % la proportion d'interventions mobiles, a également fourni de très bons résultats. Le niveau de satisfaction a augmenté, de même que la part de marché dans les zones rurales participant au test et le nombre d'interventions. L'équipe allemande s'emploie désormais à étendre ce service à tout le pays, avec pour objectif

d'en réduire les délais et d'en améliorer constamment la qualité, grâce à une meilleure répartition des ressources pour plus d'efficacité.

Rafael Apelian, Directeur Opérationnel de Carglass® Allemagne, nous parle des développements futurs des interventions mobiles : « *Le développement de notre service mobile est une priorité, car nous aspirons à satisfaire toujours davantage nos clients. Ce service mobile est aussi un excellent moyen de nous distinguer de nos concurrents qui ont majoritairement recours à la méthode classique de réparations en atelier. Ceci nous permet d'accroître notre part de marché, surtout en zone rurale. En 2012, les techniciens mobiles ont réalisé plus de 20% de nos interventions. Et cette tendance à la hausse se poursuit. L'intervention mobile est considérée*

comme un service innovant et continuera à accélérer la croissance, ce qui renforcera la position de Carglass® en Allemagne ».



Rafael Apelian



PROGRÈS TECHNIQUE

Le client reste au centre de tout ce qu'entreprend Belron. Pour chaque intervention réalisée en 2012, Belron s'est efforcé de fournir la meilleure qualité de service pour une satisfaction maximale du client.

C'est cette recherche constante de technologies novatrices qui différencie Belron de ses concurrents. L'équipe de recherche et développement de Belron Technical investit continuellement dans le développement d'une technologie de pointe destinée à améliorer le service au client.

Cette approche permet aux techniciens de fournir en permanence un service de la plus haute qualité – que ce soit dans un point de service, sur le lieu de travail ou au domicile du client. Parmi les exemples d'innovations réalisées au cours des 18 derniers mois, citons une solution améliorée de réparation avec un apprêt de qualité supérieure à base d'une toute nouvelle résine. C'est là une innovation propre à soutenir l'argument marketing « la solidité au service de la longévité ». Récemment, Belron Technical a mis au point Vanbrella, un système d'aument monté sur camionnette qui permet de réaliser des interventions mobiles par tous les temps. Le programme d'innovation technologique a été clôturé et la phase d'implémentation a débuté dès janvier 2013.

Par ailleurs, Belron Technical est également responsable du développement de la « Technique de montage

Belron », une technique particulière de réparation et de remplacement de vitrage automobile définie à partir des meilleures pratiques. Belron Technical recherche en permanence et pour toutes les activités de Belron des techniques fondées sur les meilleures pratiques, s'assurant ainsi que les techniciens utilisent les meilleurs outils afin d'obtenir des résultats irréprochables.

Il ne reste qu'une question à se poser : et maintenant ? « *L'équipe Belron Technical est toujours engagée dans des recherches de pointe concernant le bris de glace. Elle s'emploie à mieux en comprendre les causes et les effets. Les recherches actuelles sont effectuées en partenariat avec différents partenaires externes réputés. L'équipe en charge des innovations s'appuiera sur les conclusions auxquelles nous aboutissons pour mettre au point des technologies de réparation garantissant d'excellents résultats à chaque intervention, afin de fournir au client un service encore meilleur* », explique le Dr Chris Davies, Directeur de la Recherche et de l'Innovation technique chez Belron Technical.



Dr Chris Davies

FORMATIONS

« Smile on Tour » est un programme opérationnel intensif de neuf semaines imaginé par Carglass® Belgique pour faire d'un service inoubliable au client une réalité.

Dirigé par des spécialistes internes, le programme consiste en une assistance de terrain et une formation visant à améliorer les compétences en leadership. Il s'adresse aux points de service en Belgique et au Luxembourg. L'un des objectifs principaux consiste à mettre en œuvre d'importantes améliorations structurelles pour faciliter et améliorer le service au client.

« *Le programme 'Smile on Tour' organise des sessions de coaching sur le terrain. En tant qu'équipe, nous nous attachons à développer toutes les compétences générales requises afin de nous assurer qu'un service excellent à la clientèle fasse partie de notre ADN* », explique Veerle Cuppens, Directrice d'un point de service à Herentals, en Belgique.

En réalité, l'ampleur du programme garantit l'amélioration du service sur le long terme – surtout en comparaison avec les objectifs à court terme des formations moins poussées. Il est structuré de façon à encourager le maintien des meilleures pratiques une fois la formation achevée : on fournit beaucoup d'aide aux points de service au début, pour leur laisser davantage d'autonomie aux stades suivants dans la mise en œuvre des principaux enseignements. Les modules de formation couvrent tous les aspects, de l'importance de l'attitude dans toutes

les interactions avec le client au coaching d'équipe.

Les mesures de satisfaction de la clientèle démontrent clairement l'utilité du programme, puisque des hausses importantes des niveaux d'expérience ont été enregistrées au deuxième trimestre de 2012. Autres indicateurs de succès du programme « Smile on Tour » : les adaptations mises en œuvre afin de satisfaire des besoins locaux spécifiques, ainsi que le degré de maîtrise du programme démontrée par le personnel des points de service.

« Chacun d'entre nous s'est approprié la devise 'Faire le maximum pour tous

les clients'. Les résultats motivent toute l'équipe à continuer de fournir un travail de qualité », explique Veerle Cuppens.

Fin 2012, le programme « Smile on Tour » a été suivi par plus de 60% des points de service. D'autres pays collaborent déjà avec Carglass® Belgique en vue d'évaluer les possibilités d'adaptation de « Smile » à leurs régions respectives. Certains ont déjà lancé des programmes apparentés. Belron a aussi reconnu implicitement l'importance du programme en honorant l'un de ses spécialistes internes du titre prestigieux et respecté de « Belron Hero ».



Veerle Cuppens



CHIFFRES CLÉS BELRON

IFRS

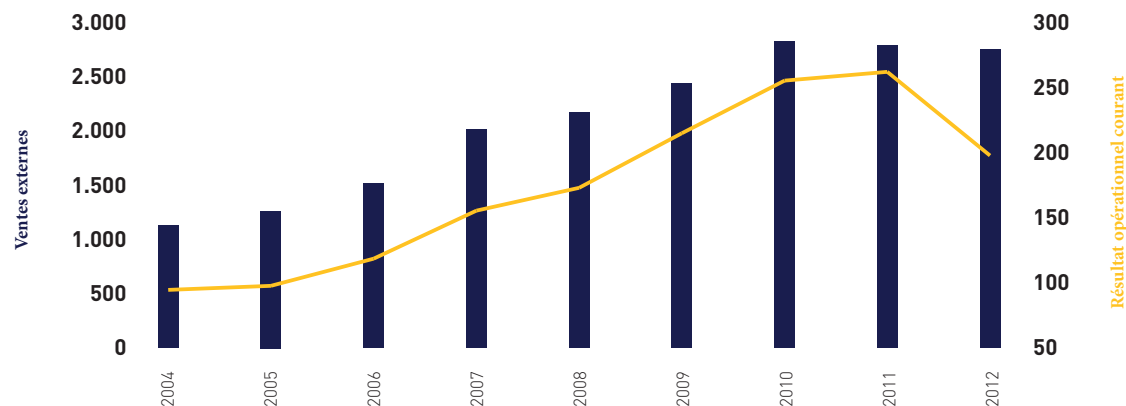
(en millions de EUR)

	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Nombre d'interventions (en millions)	10,4	11,3	11,7	10,7	9,4	8,4	6,1	5,3	4,9
Ventes externes	2.727,2	2.769,0	2.800,9	2.423,2	2.156,1	2.000,0	1.507,3	1.253,7	1.118,4
Résultat opérationnel courant ^{1,2}	198,5	262,3	255,6	215,5	173,9	156,5	119,9	99,2	96,1
Marge opérationnelle courante	7,3%	9,5%	9,1%	8,9%	8,1%	7,8%	8,0%	7,9%	8,6%
Résultat courant, part du groupe									
<i>avant impôts</i> ¹	150,5	213,1	211,3	150,4	108,6	97,6	72,0	59,8	44,2
<i>après impôts</i> ¹	113,1	162,3	155,5	126,1	86,7	83,4	62,7	45,8	31,4
Personnel moyen (équivalents temps plein moyens)	24.200	25.199	24.790	22.399	20.833	18.281	12.731	10.932	9.794

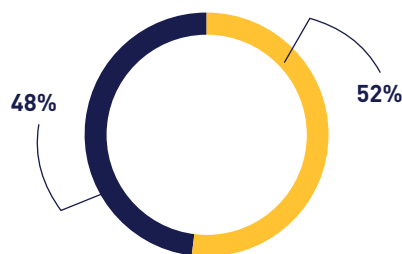
1 En IFRS : hors éléments inhabituels et réajustements de valeur.

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

ÉVOLUTION DES VENTES ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT DE BELRON DEPUIS 2004 (EN MILLIONS DE EUR)

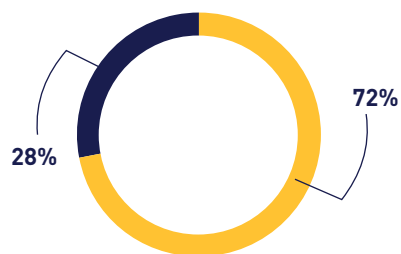


ÉVOLUTION GÉOGRAPHIQUE DES VENTES



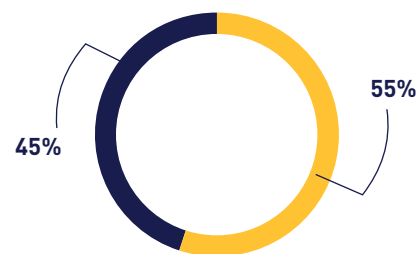
(en millions de EUR)	2012	2011	Var.
Europe	1.419,5	1.516,3	-6,5%
Reste du monde	1.307,7	1.252,7	4,4%
Total	2.727,2	2.769,0	-1,5%

RÉPARTITION DES INTERVENTIONS PAR TYPE



(en millions d'unités)	2012	2011	Var.
Remplacement	7,5	7,9	-6,7%
Réparation	2,9	3,4	-13,1%
Total	10,4	11,3	-8,6%

RÉPARTITION DES INTERVENTIONS PAR TYPE



(en millions d'unités)	2012	2011	Var.
Mobile	5,7	6,3	-8,6%
Points de service	4,7	5,0	-8,5%
Total	10,4	11,3	-8,6%