

AOÛT 2019

Présentation aux investisseurs

Exclusions de responsabilité

MESURES FINANCIÈRES NON CONFORMES AUX PCGR.

Comme l'exigent les règlements de la Commission des valeurs et des changes (SEC), nous fournissons des rapprochements des mesures financières non conformes aux PCGR figurant dans cette présentation avec les mesures directement comparables en vertu des PCGR, lesquels sont fournis dans les tableaux financiers en annexe de ce document.

Ce document présente les mesures financières non conformes aux PCGR suivantes : le bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement (« EBITDA ») et l'EBITDA ajusté pour les périodes de trois et six mois clôturées les 30 juin 2019 et 2018 ; l'EBITDA, l'EBITDA ajusté et l'EBITDA ajusté sans l'activité de charge complète pour les périodes de douze mois clôturées les 31 décembre 2018, 2017, 2016 et 2015 ; le flux de trésorerie disponible pour les périodes de trois et six mois clôturées les 30 juin 2019 et 2018 et les périodes de douze mois clôturées les 31 décembre 2018, 2017, 2016 et 2015 ; les recettes nettes ajustées attribuables aux actionnaires ordinaires et le bénéfice par action ajusté (de base et dilué) (« BPA ajusté ») pour les périodes de trois et six mois clôturées les 30 juin 2019 et 2018 ; le revenu d'exploitation ajusté et le coefficient d'exploitation ajusté de notre activité de charge partielle en Amérique du Nord pour les périodes de trois et six mois clôturées les 30 juin 2019 et 2018 ; et les recettes organiques et la croissance organique des recettes pour les périodes de trois et six mois clôturées les 30 juin 2019 et 2018, sur une base consolidée et pour notre activité logistique.

Nous estimons que les mesures financières ajustées ci-dessus facilitent l'analyse de nos opérations commerciales courantes, car elles suppriment des postes qui peuvent ne pas représenter XPO et les performances d'exploitation de son cœur de métier ou ne pas y être liés, et peuvent aider les investisseurs en comparant des périodes antérieures et en évaluant les tendances de nos activités. D'autres sociétés peuvent calculer ces mesures financières non conformes aux PCGR différemment. Nos mesures risquent donc de ne pas être comparables aux leurs, même si elles portent le même nom. Ces mesures financières non conformes aux PCGR ne devraient être utilisées que comme mesures supplémentaires de nos performances opérationnelles.

L'EBITDA ajusté, les recettes nettes ajustées attribuables aux actionnaires ordinaires et le BPA ajusté incluent des ajustements pour des coûts de transaction, d'intégration et de stratégie de marque ainsi que pour des coûts de restructuration. Les ajustements de transaction et d'intégration sont généralement les surcoûts qui résultent d'une acquisition réelle ou prévue et incluent les coûts de transaction, les commissions des conseillers en acquisition et intégration, les coûts salariaux internes (dans la mesure où les personnes sont affectées à plein temps aux activités d'intégration et de transformation) et certaines dépenses d'intégration et de convergence des systèmes informatiques. Les activités de stratégie de la marque concernent principalement le changement du nom XPO Logistics sur notre flotte de camion et nos bâtiments. Les coûts de restructuration concernent principalement les indemnités de licenciement relatives aux initiatives d'optimisation de l'activité. La direction utilise des mesures financières non conformes aux PCGR pour prendre des décisions financières, opérationnelles et de planification et évaluer les performances courantes de chaque segment de métier de XPO.

Nous estimons que la trésorerie disponible est une mesure importante de notre capacité à rembourser une dette arrivant à maturité ou de financer d'autres utilisations de notre capital susceptibles d'améliorer la valeur pour les actionnaires. Nous calculons le flux de trésorerie disponible comme la trésorerie nette ajustée utilisée dans les activités d'exploitation, diminuée des paiements pour l'acquisition de propriétés et d'équipements et augmentée des bénéfices de la vente de propriétés et d'équipements, la trésorerie nette ajustée étant définie comme la trésorerie nette utilisée dans les activités d'exploitation augmentée de la trésorerie collectée sur les créances à prix d'achat différé. Nous estimons que l'EBITDA, l'EBITDA ajusté et l'EBITDA ajusté sans l'activité de charge complète facilitent la comparabilité d'une période à l'autre en supprimant l'impact de notre structure de capital (intérêts et frais de financement), de notre base d'actifs (dépréciation et amortissement), des impacts fiscaux et d'autres ajustements figurant dans les tableaux en annexe que la direction juge ne pas refléter les principales activités d'exploitation, et qu'ils aident par conséquent les investisseurs à évaluer les tendances de nos activités. Nous estimons que les recettes nettes ajustées attribuables aux actionnaires ordinaires et le BPA ajusté améliorent la comparabilité de nos résultats d'exploitation d'une période à l'autre en supprimant l'impact de certains coûts et gains qui, selon la direction, ne reflètent pas nos activités d'exploitation centrales. Nous estimons que le revenu d'exploitation ajusté et le coefficient d'exploitation ajusté de notre activité de charge partielle en Amérique du Nord améliorent la comparabilité de nos résultats d'exploitation d'une période à l'autre (i) en supprimant l'impact de certains coûts de restructuration et de certaines dépenses d'amortissement et (ii) en incluant l'impact des revenus de pension engagés dans la période du bilan et figurant dans les tableaux en annexe. Nous estimons que le revenu organique est une mesure importante, car il exclut l'impact des éléments suivants : fluctuation des taux de change, surtaxes sur les carburants et recettes associées à notre service d'injection postale directe en livraison capillaire.

Concernant nos objectifs financiers pour 2019 relatifs à l'EBITDA ajusté, au flux de trésorerie disponible et à la croissance organique des recettes, ainsi que notre objectif d'EBITDA pour 2021 pour notre activité de charge partielle en Amérique du Nord, dont aucun n'est une mesure conforme aux PCGR, les rapprochements des mesures non conformes aux PCGR avec les mesures conformes aux PCGR correspondantes ne sont pas réalisables en pratique sans efforts excessifs, à cause de la variabilité et de la complexité des éléments de réconciliation décrits ci-dessous, que nous excluons de la mesure non conforme aux PCGR de l'objectif. La variabilité de ces éléments peut-être avoir un impact significatif sur les futurs résultats financiers conformes aux placements à termes conformes PCGR et, par conséquent, nous sommes incapables d'établir le bilan prospectif, l'état des revenus et l'état des flux de trésorerie, préparé conformément aux PCGR, qui serait nécessaires pour produire cette réconciliation.

DÉCLARATIONS PRÉVISIONNELLES.

Ce document inclut des déclarations prévisionnelles au sens de la section 27A du Securities Act de 1933, dans sa version modifiée, et de la section 21E du Securities Exchange Act de 1934, dans sa version modifiée, y compris les objectifs financiers de 2019 pour la croissance des recettes consolidées et la croissance organique, l'EBITDA ajusté, le flux de trésorerie disponible, les dépenses nettes en capital, les dépréciations et amortissements, le taux d'imposition réel, les impôts en espèces et le bénéfice de flux de trésorerie disponible de nos programmes de comptes recevables et nos perspectives de croissance future attendue, ainsi que notre objectif d'EBITDA pour 2021 pour notre activité de charge partielle en Amérique du Nord, notre objectif de chiffre d'affaires en rythme annuel pour XPO Direct d'ici 2022 et notre opportunité potentielle de croissance des bénéfices d'ici 2022. Toutes les déclarations autres que celles portant sur des données passées sont, ou sont susceptibles d'être, des déclarations prévisionnelles. Dans certains cas, les déclarations prévisionnelles peuvent être identifiées par l'utilisation de termes prévisionnels tels que « prévoit », « estime », « pense », « continue », « pourrait », « souhaite », « est susceptible de », « plan », « potentiel », « prédit », « devrait », « sera », « s'attend à », « objectif », « projection », « prévision », « but », « orientation », « perspectives », « effort », « cible », « trajectoire » ou par leur contraire ou d'autres termes comparables. L'absence de tels termes ne signifie cependant pas que les déclarations ne sont pas prévisionnelles. Ces déclarations prévisionnelles reposent sur certaines hypothèses et analyses que nous avons faites compte tenu de notre expérience et de notre perception des tendances historiques, de la conjoncture actuelle et des développements futurs attendus ainsi que d'autres facteurs que nous estimons pertinents en fonction des circonstances.

Ces déclarations prévisionnelles sont affectées par des risques connus et inconnus, et par des incertitudes et hypothèses qui peuvent faire que les résultats, les niveaux d'activité, les performances et réalisations réels diffèrent substantiellement des résultats, niveaux d'activité, performances ou réalisations futurs exprimés ou sous-entendus par les déclarations en question. Les facteurs pouvant causer ou contribuer à une différence substantielle sont notamment les risques mentionnés dans les dossiers déposés auprès de la SEC ainsi que ceux qui suivent : les conditions économiques générales ; la concurrence et la pression des prix ; notre capacité à aligner nos investissements en immobilisations, notamment en équipements, centres de services et entrepôts, sur les demandes de nos clients ; notre capacité à intégrer et réaliser les synergies, économies de coûts et améliorations de rentabilité attendues relatives aux entreprises acquises ; notre capacité à développer et mettre en œuvre des systèmes informatiques adaptés et à éviter toute défaillance ou violation de ces systèmes ; notre endettement substantiel ; notre capacité à nous financer par emprunt ou émission d'actions ; notre capacité à maintenir des relations positives avec notre réseau de prestataires de transport tiers ; notre capacité à attirer et conserver des conducteurs qualifiés ; les litiges, notamment ceux liés à une classification considérée comme erronée d'entrepreneurs indépendants et les actions collectives en valeurs mobilières ; les questions liées au travail, y compris notre capacité à gérer nos sous-traitants, et les risques associés aux conflits du travail chez nos clients et aux efforts des syndicats pour organiser notre main d'œuvre ; les risques associés à nos réclamations auto-assurées ; les risques associés aux systèmes d'indemnités définis pour nos employés actuels et antérieurs ; les fluctuations des taux de change ; les fluctuations des taux d'intérêt fixes et flottants ; les changements des prix et surtaxes sur les carburants ; les problèmes liés à nos droits de propriété intellectuelle ; les réglementations gouvernementales, y compris la conformité aux lois commerciales ; et les actions politiques ou gouvernementales, notamment la sortie probable du Royaume-Uni de l'Union européenne. Toutes les déclarations prévisionnelles figurant dans ce document sont couvertes par les présents avertissements et aucune assurance ne peut être donnée quant à la réalisation des résultats ou développements anticipés ou, même en cas de réalisation substantielle, qu'ils auront les conséquences ou effets attendus pour nous ou nos activités ou opérations. Les déclarations prévisionnelles figurant dans le présent document ne sont valables qu'à la date de celui-ci et nous ne nous engageons aucunement à les mettre à jour afin de tenir compte d'événements ou circonstances ultérieurs, de changements dans les attentes ou de la survenance d'événements inattendus, à moins que la loi ne l'y oblige.

Principales données financières :

Facteurs clés moteurs de la croissance et du rendement

1	Positions de leader dans les secteurs à forte croissance que sont le transport et la logistique	▪ Parmi les trois meilleures entreprises du secteur pour toutes les unités opérationnelles majeures ▪ Plus de 60 % des recettes de XPO proviennent de secteurs industriels dont la croissance est estimée deux à cinq fois plus rapide que le PIB
2	Rythme d'innovation technologique rapide moteur de notre facteur de différenciation	▪ Une technologie exclusive permet d'optimiser nos talents et nos actifs ▪ Des initiatives technologiques reposant sur des données, y compris l'automatisation des entrepôts et une place de marché de fret numérique
3	Forte présence multimodale dans le domaine en pleine croissance du commerce en ligne et tous canaux	▪ Plus grand prestataire d'assistance logistique tierce (3PL) pour le traitement des commandes en ligne en Europe, premier prestataire de services de logistique inverse et plus grand logisticien en livraison capillaire de marchandises lourdes en Amérique du Nord ▪ De hauts niveaux de satisfaction client, atteints grâce à la combinaison de notre envergure, notre expertise et nos technologies exclusives
4	Les initiatives en matière de coûts et de recettes offrent de nombreuses opportunités d'amélioration des bénéfices	▪ Une opportunité de croissance des bénéfices d'environ 700 millions à un milliard de dollars grâce à des initiatives propres à l'entreprise ▪ Les facteurs importants comprennent l'analyse des recettes et de la tarification, XPO Connect™, XPO Smart™, XPO Direct™, l'automatisation de la chaîne d'approvisionnement ainsi que l'optimisation des opérations administratives et de l'approvisionnement
5	La croissance de notre part de marché complète nos opportunités de poursuite de la consolidation des marchés fragmentés	▪ Part inférieure à 2 % des principaux marchés mondiaux ▪ Capacité différenciée à fournir des solutions logistiques complexes à l'échelle mondiale
6	Avantages substantiels de notre envergure	▪ Levier d'exploitation, pouvoir d'achat, ventes croisées et capacité à innover grâce à notre plateforme ▪ Capacité intéressante à fournir des solutions multinationales cohérentes à nos clients internationaux
7	Génération de flux de trésorerie considérable	▪ 70 % des recettes proviennent d'activités légères en actifs, 77 % des coûts de base sont variables ▪ Notre plage cible pour le flux de trésorerie disponible pour l'exercice 2019 est passée d'un objectif initial de 525 à 625 millions de dollars à un objectif actuel de 575 à 675 millions de dollars
8	Capacité à surpasser l'environnement macro dans toutes les parties du cycle	▪ Expertise approfondie de plusieurs secteurs verticaux aux cycles économiques divers ▪ Importante combinaison d'activités sous contrat (74 % en 2018) contribuant à notre résistance en période de récession
9	Prévision d'accélération du flux de trésorerie disponible en période de récession	▪ Capacité à moduler les dépenses en capital par rapport aux fluctuations cycliques ; maintenance faible en dépenses en capital ▪ Le fonds de roulement devient une source de trésorerie en période de ralentissement économique
10	35 hauts dirigeants et 2 500 ingénieurs, opérateurs et logisticiens extraordinaires	▪ Une place-forte inimitable de talents ingénieurs dotés d'une expérience du secteur de premier ordre ▪ Des innovateurs axés sur les résultats, moteurs de différenciation dans toutes les branches d'activité

Remarque : Consulter la section « Mesures financières non PCGR » en page 2 de ce document.

Parmi les trois plus grands acteurs du transport et de la logistique pour chacune de nos principales unités opérationnelles

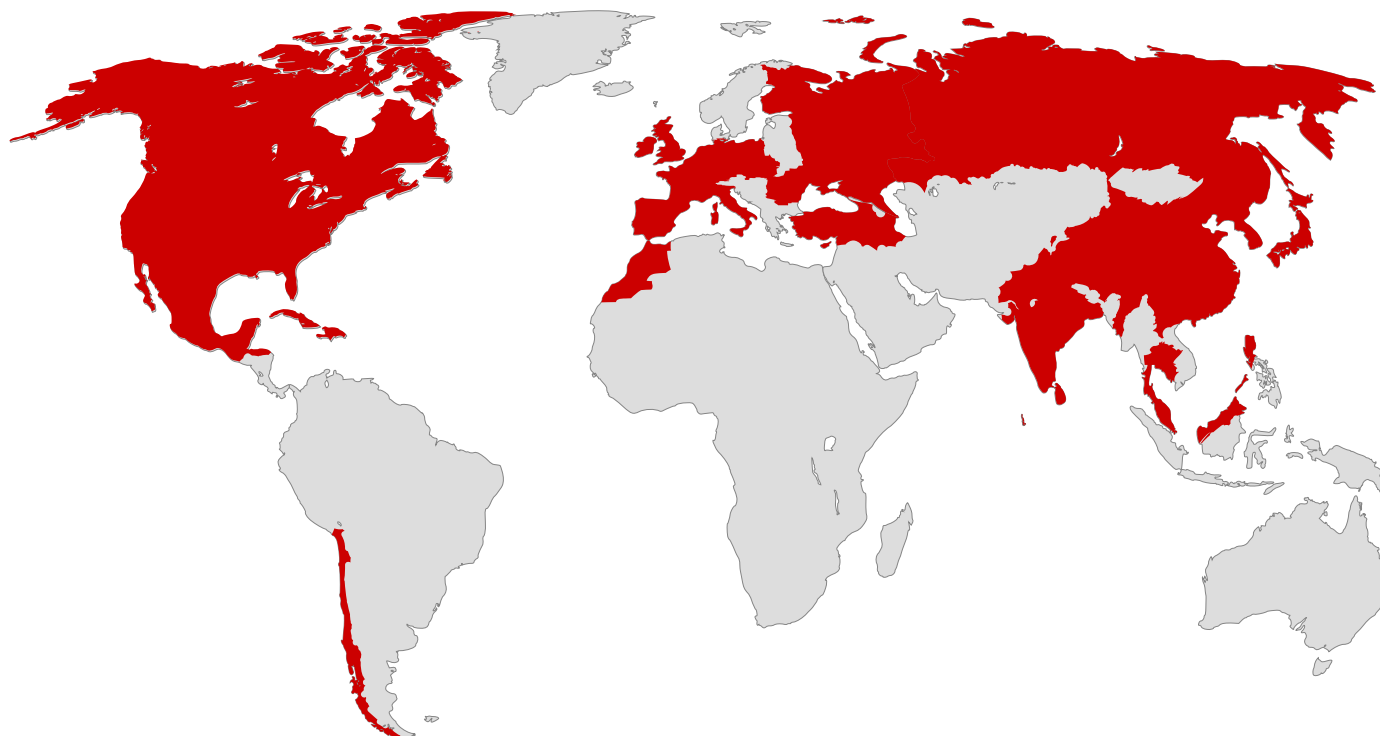
Une entreprise, une marque : innovante, mondiale et en pleine croissance

LOGISTIQUE 35 % DU TOTAL DES RECETTES	TRANSPORT 65 % DU TOTAL DES RECETTES			
Logistique contractuelle - Solutions élaborées et personnalisées - Traitement de commandes en ligne - Logistique inverse - Entreposage à haute valeur ajoutée - Assistance à l'usine et service après-vente - Production et distribution intégrées - Réseau de distribution partagé XPO Direct TM	Charge partielle en Amérique du Nord - Service ponctuel - Fret, collecte et livraison - Capacité principalement basée sur les actifs - Réseau national de terminaux	Transport en Amérique du Nord (courtage de fret) - Courtage camion - Intermodal / camionnage - Envois accélérés - Transport géré - Envois mondiaux	Livraison capillaire en Amérique du Nord - Livraisons à domicile des marchandises lourdes et des cargaisons plus grandes que les colis - Modèle léger en actifs utilisant des entrepreneurs indépendants - Réseau dédié de plateformes de livraison capillaire	Transport en Europe - Activités principales : charge partielle, courtage de camion et transport dédié - Premier prestataire de charge partielle en Europe occidentale - Amérique du Nord - Transport géré

Avantages importants liés à l'envergure, à l'innovation et aux bonnes pratiques

Remarque : Données sur les recettes, hors élimination intersectorielle, telles que reportées pour l'exercice 2018

Prestataire mondial de capacités importantes pour nos clients



ACTIFS DE TRANSPORT TERRESTRE

16 000	tracteurs
40 000	remorques
9 500	conteneurs intermodaux de 16 mètres
5 000	châssis

RÉSEAU DE TRANSPORT HORS ACTIFS

10 000	camions sous contrat auprès d'exploitants propriétaires indépendants
Plus de 1 000 000	de camions en courtage

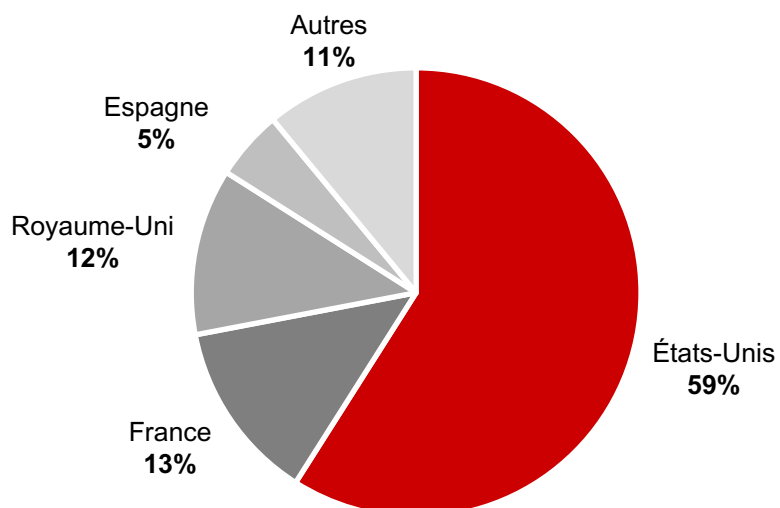
ACTIFS IMMOBILIERS

472	sites de transbordement
801	sites de logistique contractuelle
18,77	millions de mètres carrés d'espace d'entreposage

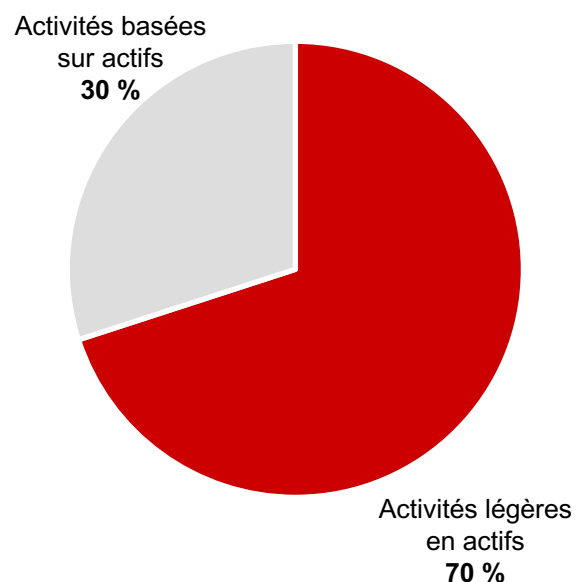
Source : informations de la société

Chiffres essentiels

RECETTES PAR RÉGION¹



RECETTES PAR COMBINAISON¹



Total des recettes 2018 : 17,3 milliards de dollars

CLIENTS

Plus de 50 000

EMPLOYÉS

Environ 100 000

SITES

1 537

PAYS D'OPÉRATION

30

Source : informations de la société

¹ Données par région et par combinaison pour l'exercice 2018 ; statistiques principales et statistiques concernant les actifs au 30 juin 2019

Des solutions de chaîne d'approvisionnement intégrée de bout en bout sur des marchés exploitables importants

Unité opérationnelle	LOGISTIQUE CONTRACTUELLE	CHARGE PARTIELLE (LTL) EN AMÉRIQUE DU NORD	TRANSPORT EN EUROPE	COURTAGE DE FRET / ENVOIS ACCÉLÉRÉS EN AMÉRIQUE DU NORD	INTERMODAL / CAMIONNAGE	LIVRAISON CAPILLAIRE
Taille du marché ¹	120 milliards de dollars	43 milliards de dollars	455 milliards de dollars ²	375 milliards de dollars	43 milliards de dollars	13 milliards de dollars
Part de marché ³	5%	9%	1%	1%	2%	8%
Position sur le marché	▪ Deuxième plus grand prestataire mondial ▪ Plus grande part de marché européenne pour le traitement externalisé des commandes en ligne ▪ XPO Direct™ offre une distribution partagée flexible à proximité des clients finaux	▪ Troisième prestataire de charge partielle en Amérique du Nord ▪ Plus de 75 000 couloirs de livraison à un ou deux jours ▪ Clientèle diversifiée en termes de secteurs, régions et tailles	▪ Plateforme de pointe pour les services de charge complète, charge partielle, courtage de camion et, depuis peu, livraison capillaire ▪ Propriétaire de la plus grande flotte sur route en Europe	▪ Deuxième plus grande entreprise mondiale de courtage de fret ▪ XPO Connect™ offre une place de marché numérique de pointe et apporte une visibilité en temps réel sur l'offre et la demande du marché du fret	▪ Troisième plus grand prestataire intermodal en Amérique du Nord ▪ Plus de 30 ans d'expérience dans les mouvements de fret ferroviaire transfrontaliers au Mexique ▪ Capacité de camionnage dans tous les ports et rampes majeurs	▪ Premier logisticien en livraison capillaire pour les marchandises lourdes en Amérique du Nord ▪ Extension de notre réseau en Amérique du Nord à 85 plateformes, à moins d'un jour de trajet de 90 % de la population des États-Unis
% des recettes brutes pour l'exercice 2018	35%	22%	16%	15%	6%	6%

¹ Seuls les marchés nord-américain et européen sont inclus. Les sources incluent : Armstrong and Associates, Norbridge, Inc., EVE Partners LLC, FTR Associates, SJ Consulting Group, Inc., Bureau of Economic Analysis, U.S. Department of Commerce, A.T. Kearney, Transport Intelligence, American Trucking Associations, Technavio, Bain and Company, Wall Street Research et estimations de la direction.

² La taille de l'activité de transport européenne comprend uniquement la charge complète et le courtage.

³ Part de marché déterminée à partir des recettes de l'unité opérationnelle, hors éliminations d'opérations réciproques.

Une plateforme supérieure permettant de capitaliser sur les vents porteurs du commerce en ligne à forte croissance

CE QUE VEULENT LES EXPÉDITEURS DU COMMERCE EN LIGNE

Expertise dans le développement de solutions personnalisées pour le commerce en ligne

Capacité à gérer les retours complexes et les services après-vente

Service de logistique capillaire fiable avec un réseau à forte densité

Gestion des stocks allégée avec une capacité à déplacer de petites cargaisons sur de courtes distances

Intégration perfectionnée avec les infrastructures technologiques des clients

CE QUE XPO LEUR FOURNIT

- Prestataire unique de solutions combinées et personnalisées : gestion d'entreposage, gestion des transporteurs et logistique inverse pour les sociétés du commerce en ligne et tous canaux
 - Plus grand prestataire d'assistance logistique tierce (3PL) pour le traitement de commandes en ligne en Europe, avec une position solide en Amérique du Nord
 - Expertise dans la gestion des périodes de forte demande (comme le Black Friday et le Cyber Monday)
-
- Leader de la distribution tous canaux et de la logistique inversée en Amérique du Nord
 - Traitement de 170 millions de retours par an
 - Vaste expérience des retours de produits, de la mise à l'essai, de la remise à neuf, de la gestion des garanties et d'autres services à valeur ajoutée
-
- Plus grand logisticien en livraison capillaire pour les marchandises lourdes en Amérique du Nord, une catégorie d'achats en ligne en expansion, avec le lancement d'un service en Europe
 - Meilleurs niveaux de satisfaction consommateur du secteur grâce à l'échelle et la technologie
 - Plus de 10 millions de livraisons réalisées chaque année ; recettes environ deux fois plus importantes que celles du concurrent suivant
-
- Le réseau de distribution partagé XPO Direct™ offre aux clients un traitement des commandes rapide et abordable, dans les délais
 - Dans toute l'entreprise, plus de 7 milliards d'unités d'inventaire suivies au quotidien
 - Environ 2,7 milliards de dollars de fret sous gestion
-
- Solutions logistiques personnalisées, grâce à notre technologie exclusive : analyse prédictive, déploiement de l'automatisation des entrepôts et de la robotique avancées
 - Analyses reposant sur des données massives, tableaux de bord personnalisés, analyse des motifs à valeur ajoutée et comptes-rendus de qualité

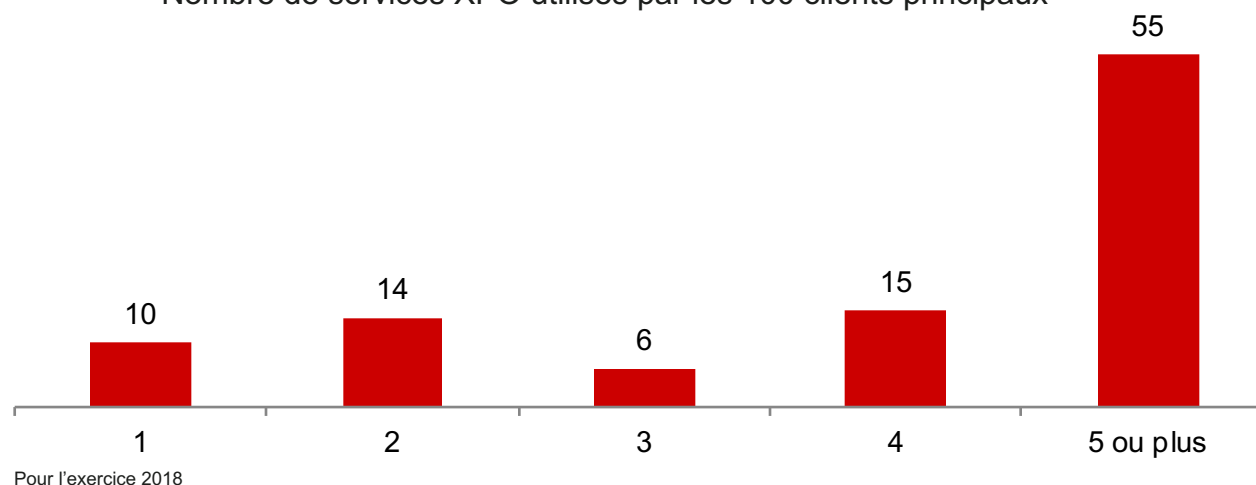
Part actuelle inférieure à 2 % d'une opportunité exploitable d'un billion de dollars

Nos équipes de gestion des comptes stratégiques en Amérique du Nord et en Europe se concentrent sur la conclusion de contrats importants et graduels avec les clients existants et les nouveaux clients

- 90 des 100 clients principaux de XPO utilisent au moins deux gammes de service
- 69% des entreprises du Fortune 100 font confiance à XPO

LES CLIENTS PRINCIPAUX TIRENT PARTI DE LA PLATEFORME DE XPO

Nombre de services XPO utilisés par les 100 clients principaux ⁽¹⁾



¹ Les catégories de services incluent les envois accélérés, le transport intermodal, la livraison capillaire, le courtage, la charge partielle et la chaîne d'approvisionnement en Amérique du Nord ; le transport et la chaîne d'approvisionnement en Europe ; et les envois mondiaux.

Une opportunité potentielle de croissance des bénéfices d'environ 700 millions à un milliard de dollars d'ici 2022

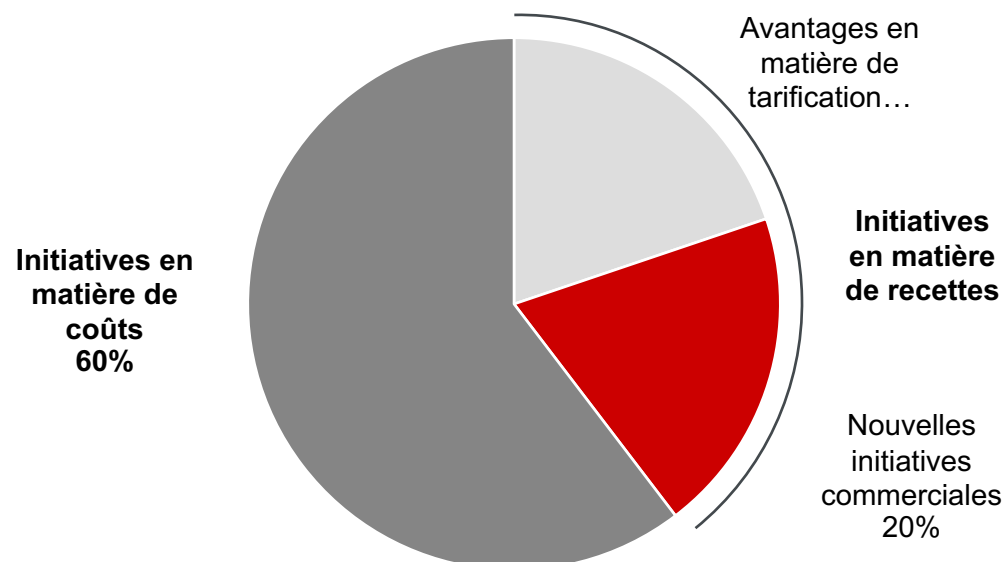
NOMBREUSES OPPORTUNITÉS D'ÉCONOMIES DE COÛTS

- Productivité des effectifs grâce à XPO Smart™
- Amélioration des processus de la charge partielle
- Automatisation de la logistique contractuelle
- Amélioration des marges de la logistique en Europe
- Approvisionnement mondial
- Poursuite de l'optimisation des opérations administratives

NOMBREUSES OPPORTUNITÉS D'AMÉLIORATION DES RECETTES

- Des outils avancés d'analyse de la tarification et de gestion des recettes
- Plateforme numérique XPO Connect™
- Réseau de distribution partagé XPO Direct™
- Ventes croisées aux comptes stratégiques en Europe

PRINCIPALES INITIATIVES EN % DU POTENTIEL TOTAL



XPO analyse attentivement toutes les opportunités et s'assure de concentrer ses ressources sur les initiatives qui peuvent rapporter le plus de valeur sous la forme de croissance rentable

Feuille de route technologique : la différenciation dans quatre domaines d'innovation

Place de marché de fret numérique

- Gestion automatisée de la capacité
- Services en accès autonome pour nos clients, flexibilité du transport multimodal
- Connectivité par le biais d'API

Automatisation et machines intelligentes

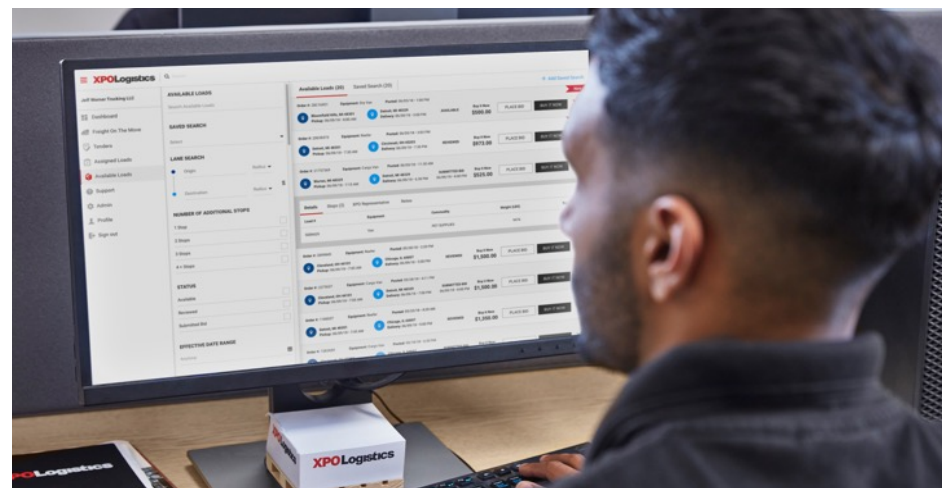
- Robots et cobots pour la préparation et le conditionnement
- Robots autonomes de « marchandises vers la personne », systèmes de tri avancés
- Véhicules autoguidés (AGV) dans les entrepôts, réalité augmentée

Science des données dynamique

- Intelligence artificielle
- Analyse prédictive
- Optimisation intelligente, visualisation des données

Visibilité et service client

- Internet des objets
- Mobilité
- Suivi en temps réel



**ENVIRON
550 MILLIONS
DE DOLLARS**
investissement annuel
dans la technologie

environ 1 800
professionnels de la
technologie,
dont plus de 100
analystes de données

Une plateforme technologique unique, moteur de gains d'efficacité pour les clients et l'entreprise

Des solutions complètes de chaîne d'approvisionnement grâce à l'innovation dans toute l'entreprise

L'ACCENT MIS SUR L'EFFICACITÉ ET LA PRODUCTIVITÉ IMPRÈGNE TOUTES LES UNITÉS OPÉRATIONNELLES

LOGISTIQUE CONTRACTUELLE

- La suite logicielle pour entrepôt XPO Smart™ permet de gérer les opérations, se connecte aux systèmes des clients et intègre l'automatisation grâce à un contrôle avancé des machines
- Cette solution dans le cloud accélère le lancement de la chaîne d'approvisionnement et l'intégration de la robotique
- L'initiative pour la main-d'œuvre de XPO Smart™ apporte de la visibilité par le biais des données en temps réel, de l'apprentissage automatique et de l'analyse prédictive des niveaux optimaux de main d'œuvre
- L'intégration de la livraison capillaire à la logistique contractuelle par le biais de XPO Direct™ apporte une proposition de valeur performante aux entreprises de vente au détail, de commerce en ligne et de production à travers la chaîne d'approvisionnement

LTL

- Optimisation de la tarification de la charge partielle, des regroupements de commandes, des livraisons et des itinéraires
- Alimenter l'apprentissage automatique et la science des données en capturant des données exhaustives
- Améliore le facteur de chargement du fret par le biais de l'apprentissage automatique et de l'IA
- Facilite la vente des services de charge partielle à travers un plus grand nombre de secteurs verticaux pour diversifier la clientèle
- Apporte une visibilité complète sur le statut des cargaisons grâce au suivi de bout en bout
- Des services en accès autonome pour nos clients qui peuvent réserver et gérer leur fret

LIVRAISON CAPILLAIRE

- La technologie des services en accès autonome proposée à nos clients programme les livraisons efficacement
- Grâce à ses analyses de données intelligentes, la plateforme XPO Connect LM automatise la planification d'itinéraire et bien plus
- La gestion numérique du processus de livraison est fluide pour les consommateurs
- Une technologie en temps réel capture des retours concrets après la livraison
- La réalité augmentée améliore la satisfaction

COURTAGE DE FRET

- XPO Connect™ renforce l'efficacité dans les transactions de fret numériques
- Une place de marché entièrement automatisée capable d'apprentissage autonome relie les expéditeurs aux transporteurs
- Le lancement récent de l'outil de tarification dynamique de XPO Connect™ dédié à la charge complète permet d'améliorer le comportement d'approvisionnement des transporteurs
- Des algorithmes de tarification déployés par le biais de Freight Optimizer
- L'appariement automatisé des transporteurs tire partie de l'apprentissage automatique

Nos clients nous confient chaque jour 160 000 livraisons terrestres et plus de 7 milliards d'unités en stock

Un tremplin dans le cloud permettant d'améliorer la rentabilité de plusieurs façons

Une suite cohérente de produits technologiques exclusifs qui se concentre sur les aspects les plus essentiels de la chaîne d'approvisionnement et tire parti de l'apprentissage automatique pour fournir à nos clients des solutions intelligentes et adaptatives, indépendantes du mode

Direct by XPOLogistics

COMMERCE EN LIGNE, VENTE AU DÉTAIL ET FABRICATION

- XPO Direct™ est un réseau partagé de sites de stockage, de sites de transbordement et de plateformes de livraison capillaire positionnés stratégiquement
- Connectivité entre l'implantation nationale de nos sites de logistique contractuelle dédiés, nos plateformes de livraison capillaire et notre réseau de courtage
- Visibilité de bout en bout en temps réel à l'aide d'un numéro de suivi unique
- Intégration avec les services postaux et d'autres transporteurs de colis
- Devrait atteindre un chiffre d'affaires en rythme annuel d'un milliard de dollars d'ici 2022

Smart by XPOLogistics

OPTIMISATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET DE LA CAPACITÉ

- Déploiement de WMx : automatisation avancée, accélération des lancements et réduction de l'assistance technique tierce
- L'accent est mis sur le contrôle des machines et l'optimisation des processus avec une visibilité en temps réel
- Optimisation de la main-d'œuvre intelligente et prédictive dans les opérations d'entreposage et de transbordement pour la charge partielle
- Permet de mettre en œuvre une équipe centralisée qui s'occupe des projets essentiels afin de créer et conserver de la valeur pour l'entreprise

Connect by XPOLogistics

CONNECTIVITÉ AUTOMATISÉE ENTRE EXPÉDITEURS ET TRANSPORTEURS

- Une place de marché entièrement automatisée capable d'apprentissage autonome pour les opérations de transport
- La tarification dynamique permet d'optimiser les marges et de stimuler la part de marché
- Permet l'extension du transport géré
- L'automatisation du courtage s'intègre à Freight Optimizer et à l'application pour transporteurs Drive XPO™
- L'automatisation du transport intermodal s'intègre à Rail Optimizer et au réseau de camionnage
- L'automatisation de la livraison capillaire s'intègre à Connect LM et à Ship XPO™

Une approche holistique encourage nos clients à utiliser plusieurs services de XPO

XPO est aux premières loges de l'innovation de la chaîne d'approvisionnement

ÉVOLUTION DU SECTEUR	L'AVANTAGE DE XPO
Passage d'un secteur basé sur les relations à un espace automatisé axé sur les données	▪ XPO Connect™ tire parti de l'ampleur des services de transport de XPO pour offrir une expérience multimodale grâce à sa capacité d'automatisation sans intervention ▪ La génération proactive des recettes permet aux petits clients d'accéder à une offre de transport et à des analyses indépendantes du mode qui n'étaient autrefois proposées qu'aux expéditeurs de premier rang
Les plateformes numériques donnent accès à la capacité	▪ XPO Connect™ stimule les ventes croisées de solutions de transport pour améliorer l'expérience client et le service client ▪ Une plateforme différenciée qui donne accès à une capacité et à un volume d'expédition importants
Des prix transparents grâce à une connexion efficace à une longue traîne de capacités qui permet de réduire les coûts d'expédition	▪ Nos clients peuvent intégrer les solutions de XPO directement à leurs propres systèmes par le biais de nos API de tarification et de passation de commande qui éliminent le besoin d'accéder à plusieurs systèmes ▪ Le service de transport géré de XPO offre aux clients l'expérience d'un système unique qui leur permet de gérer leur activité avec leur prestataire de transport ▪ L'outil de tarification de XPO Connect™ améliore la découverte des prix sur un marché de plus en plus transparent
Surveillance, suivi et optimisation des dépenses de transport	▪ Capacité à fournir aux clients une vision holistique de leurs portefeuilles de transport par le biais de XPO Connect™ pour une optimisation en continu ▪ L'interface client unique comprend des analyses de données en accès autonome ainsi que la gestion des devis et du suivi
Des transporteurs qui recherchent des chargements et des fonctionnalités conçues pour les conducteurs	▪ La technologie exclusive de XPO connecte les grands volumes d'expédition à la plateforme multimodale pour réunir les services et les capacités ▪ XPO Connect™ facilite la réservation des chargements afin d'occuper les temps d'arrêt et de réduire les kilomètres à vide

Une équipe de direction très compétente

LEADERSHIP

EXPÉRIENCE PRÉALABLE

Bradley Jacobs <i>PDG</i>	United Rentals, United Waste
Josephine Berisha <i>Vice présidente senior, Rémunération et avantages sociaux mondiaux</i>	Morgan Stanley
Tony Brooks <i>Président, Charge partielle – Amérique du Nord</i>	Sysco, PepsiCo, Roadway
Erik Caldwell <i>Directeur des opérations, Chaîne d'approvisionnement – Amériques et Asie-Pacifique</i>	Baie d'Hudson, Luxottica
Richard Cawston <i>Directeur général, Chaîne d'approvisionnement – Europe</i>	Asda, Norbert Dentressangle
Michele Chapman <i>Vice-présidente senior – Opérations de vente mondiales</i>	Amazon
Ashfaque Chowdhury <i>Président, Chaîne logistique – Amériques et Asie-Pacifique</i>	New Breed
Troy Cooper <i>Président</i>	United Rentals, United Waste
Matthew Fassler <i>Directeur de la stratégie</i>	Goldman Sachs
Sarah Glickman <i>Directrice financière par intérim ; Vice-présidente senior, Organisation financière de la société</i>	Novartis, Honeywell, Bristol-Myers Squibb
Luis-Angel Gómez Izaguirre <i>Directeur général, Transport – Europe</i>	Norbert Dentressangle
Mario Harik <i>Directeur des systèmes d'information</i>	Oakleaf Waste Management

Remarque : Liste non exhaustive, par ordre alphabétique

Une équipe de direction très compétente (suite)

LEADERSHIP

Tavio Headley
Directeur principal, Relations avec les investisseurs
Meghan Henson
Directrice des ressources humaines
Erin Kurtz
Vice-président senior, Communications
Katrina Liddell
Vice-présidente senior, Ventes de transport – Amérique du Nord
John Mitchell
Directeur des systèmes d'information, Chaîne d'approvisionnement – Amériques et Asie-Pacifique
Patrick Oestreich
Vice-président senior, Gestion des ventes et comptes stratégiques
Emily Phillips
Vice-présidente senior, Solutions avancées
Greg Ritter
Directeur du service client
Sanjib Sahoo
Directeur des systèmes d'information, Solutions de transport
Christopher Synek
Président, Transport – Amérique du Nord
Daniel Walsh
Président, Last Mile
Malcolm Wilson
PDG, XPO Logistics Europe

EXPÉRIENCE PRÉALABLE

Jefferies, American Trucking Associations

Chubb, PepsiCo

Thomson Reuters, AOL

Johnson Controls International

New Breed, Pep Boys, Lowe's

DB Schenker

Home Depot, JDA Software

Knight Transportation, C.H. Robinson

TradeMONSTER

Republic Services, Cintas

Brambles, CHEP

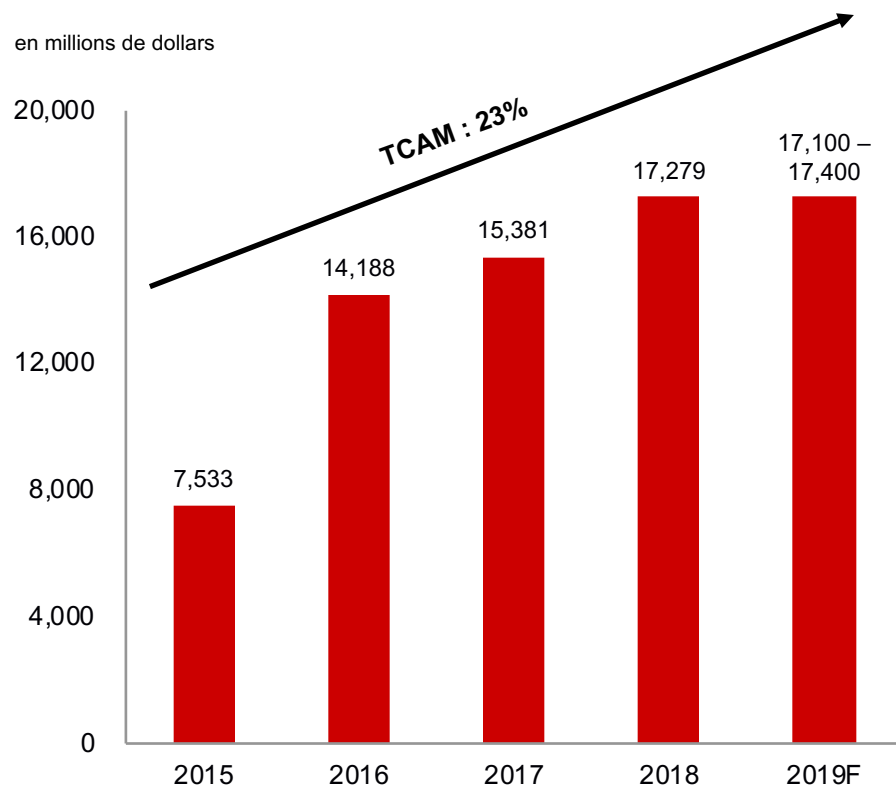
Norbert Dentressangle, NYK Logistics

Remarque : Liste non exhaustive, par ordre alphabétique

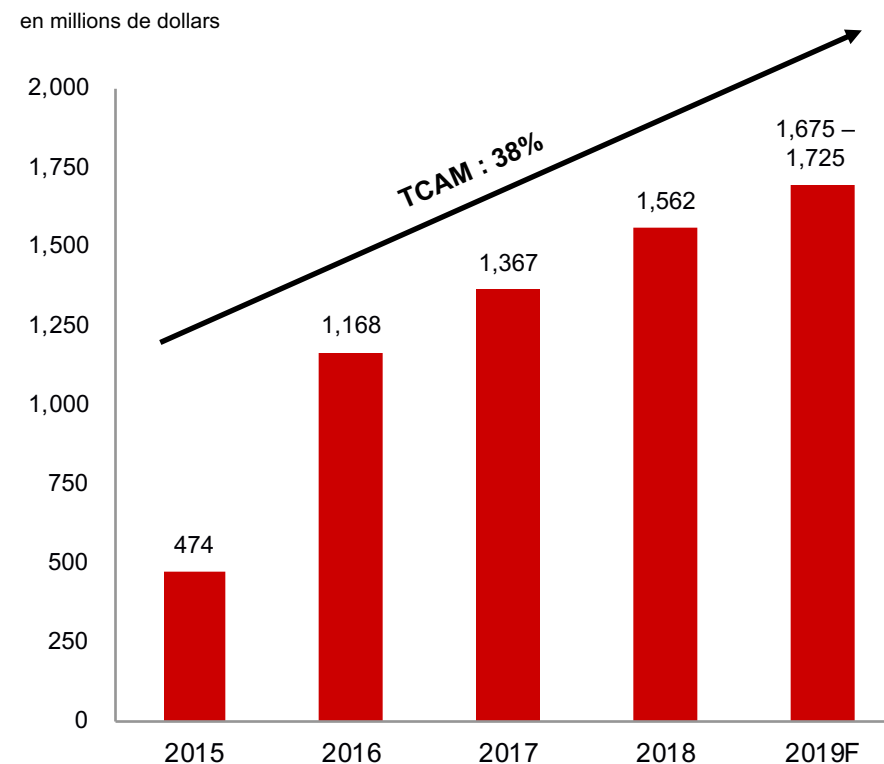
Principales données financières et chiffres essentiels

Meilleure croissance des recettes et de l'EBITDA ajusté du secteur

RECETTES



EBITDA AJUSTÉ

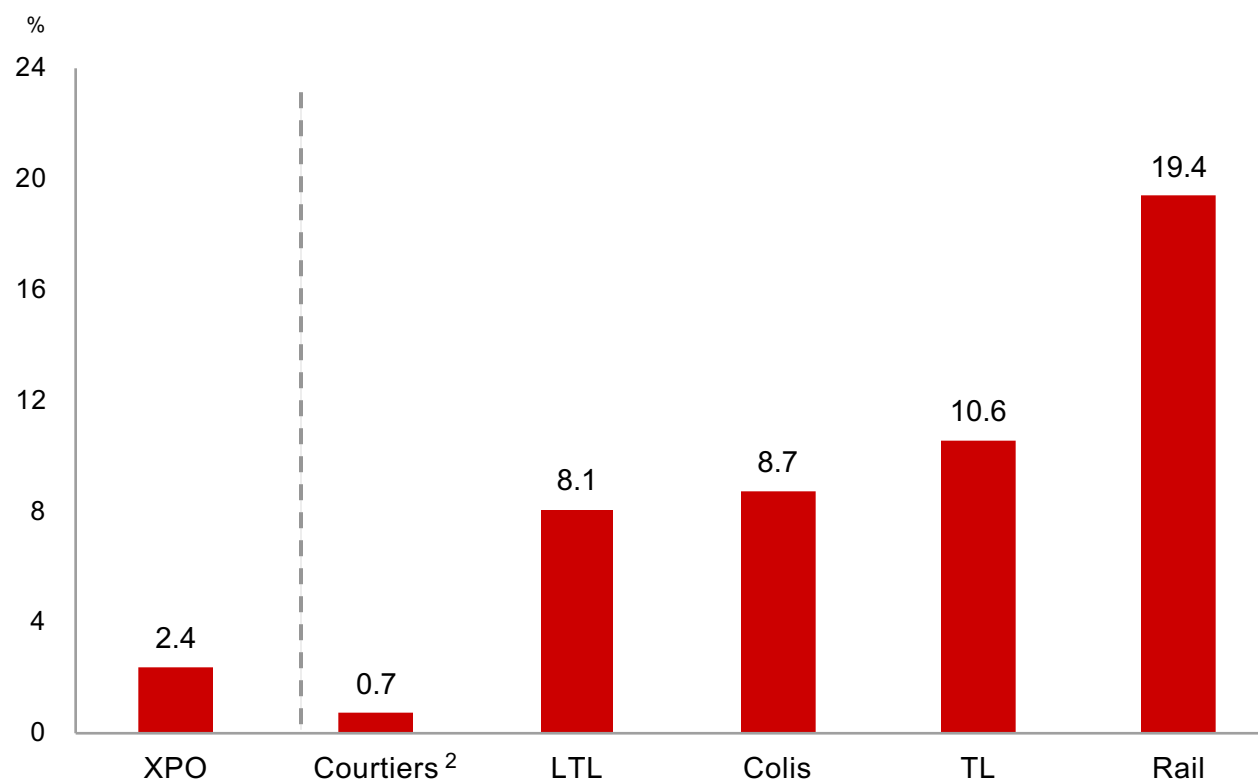


Remarque : Ces deux tableaux excluent l'impact de l'unité de charge complète en Amérique du Nord cédée. Consulter la section « Mesures financières non PCGR » en page 2 de ce document.

Une combinaison optimale de services actifs / hors actifs

Un modèle commercial flexible permet d'améliorer le service client et le rendement financier

2018 : DE FAIBLES DÉPENSES EN CAPITAL¹ EN % DES RECETTES, COMPARÉES À CELLES DE LA CONCURRENCE

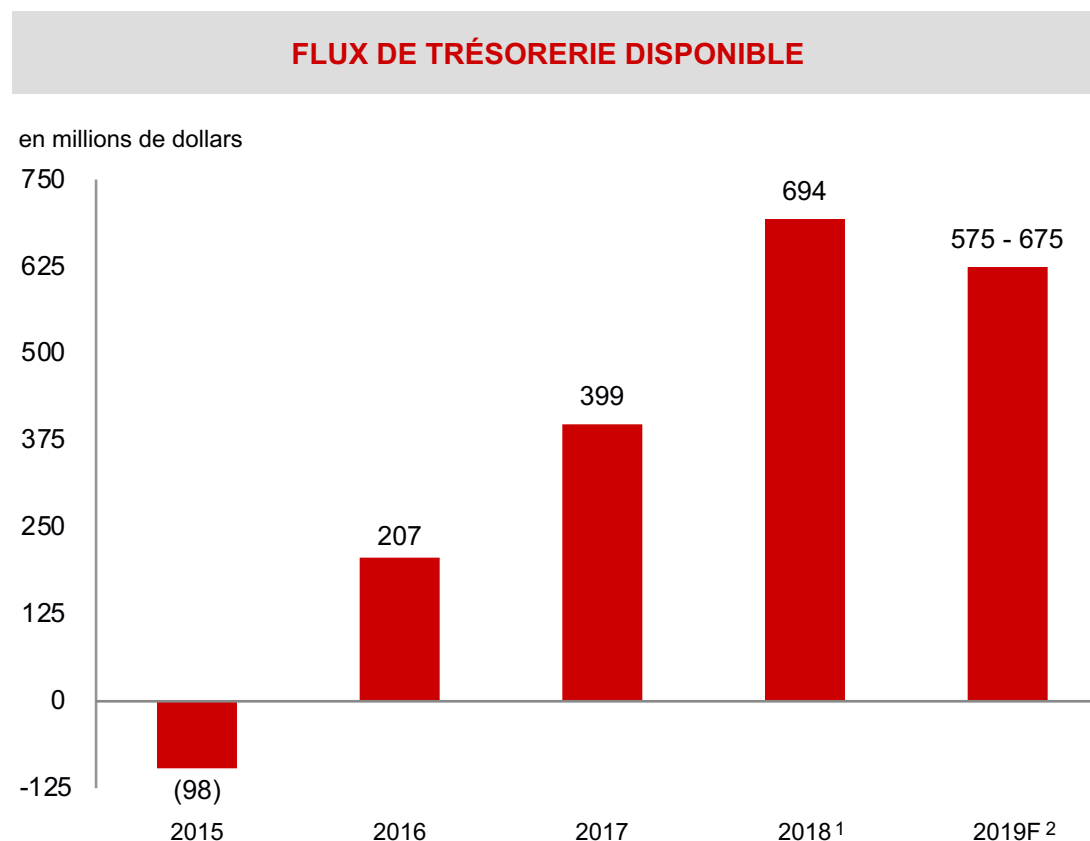


¹ Les dépenses en capital nettes représentent les paiements liés à l'achat de biens et d'équipement moins les produits de la vente d'actifs.

² Les courtiers incluent CH Robinson, Echo Global Logistics et Expeditors International ; la charge partielle inclut Old Dominion Freight Line, YRC Worldwide, ArcBest et Saia ; les colis incluent FedEx et UPS ; la charge complète inclut Werner Enterprises, Knight-Swift Transportation et Heartland Express ; le ferroviaire inclut CSX Rail Corp, Norfolk Southern, Union Pacific, Kansas City Southern, Canadian Pacific Railway et Canadian National Railway Company. Chiffres calculés sur une année clôturée le 31 décembre, à l'exception d'Echo Global Logistics et d'Expeditors International pour lesquels les chiffres ont été calculés sur une période de douze mois clôturée le 30 septembre 2018.

Forte génération de flux de trésorerie disponible

Nos orientations en matière de flux de trésorerie disponible pour l'exercice 2019 reflètent la baisse des intérêts décaissés et des impôts en espèces, ainsi que les dépenses en capital réfléchies et la gestion rigoureuse du fonds de roulement.



¹ Le flux de trésorerie disponible pour l'année 2018 inclut des bénéfices graduels d'environ 200 millions de dollars provenant des programmes de comptes recevables.

² Le flux de trésorerie disponible pour l'exercice 2019 reflète : 1) l'objectif de 1,675 à 1,725 milliard de dollars fixé par la société pour l'EBITDA ajusté ; 2) l'objectif de 400 à 450 millions de dollars fixé par la société pour les dépenses en capital nettes, dont des dépenses en capital brutes de 650 millions de dollars et des ventes d'actifs rapportant 200 à 250 millions de dollars ; 3) les 275 à 290 millions de dollars d'intérêts décaissés attendus ; 4) les 130 à 150 millions de dollars d'impôts en espèces, et 5) le fonds de roulement comme emploi des ressources, compensé par des bénéfices graduels du flux de trésorerie disponible attendus de 125 à 150 millions de dollars provenant des programmes de comptes recevables.

Remarques : Les données de 2016 et 2017 ont été réévaluées pour prendre en compte l'impact de la mise à jour des pratiques comptables 2016-18. Consulter la section « Mesures financières non PCGR » en page 2 de ce document.

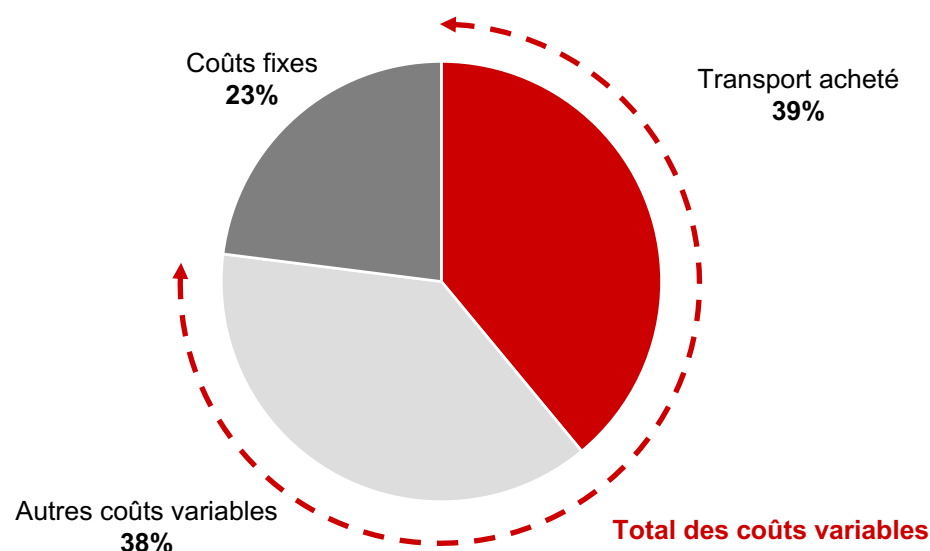
Une flexibilité d'exploitation à travers tous les environnements économiques

- Un modèle mixte combinant des capacités en propriété, sous contrat et en courtage pour le transport par camion
 - La portion sans actifs est majoritairement à coûts variables et inclut les opérations de courtage, ainsi que la capacité sous contrat avec des prestataires indépendants.
- Les activités sous contrat font preuve d'une résilience plus importante en période de récession
 - Les relations de XPO dans le secteur de la logistique se caractérisent par des contrats à long terme d'une durée initiale moyenne de cinq ans, avec un taux de renouvellement historique de plus de 95 %
 - En livraison capillaire, l'activité principale de livraison de marchandises lourdes profite des flux de recettes sous contrat et d'un modèle sans actifs
- Les réductions potentielles du volume en période de ralentissement macroéconomique peuvent être limitées en améliorant les marges du courtage et du transport géré, car le coût des capacités baisse
- Capacité à générer un flux de trésorerie encore plus solide en période de récession
 - Capacité à moduler les dépenses en capital par rapport aux fluctuations cycliques ; faibles exigences de dépenses en capital pour la croissance et la maintenance
 - Le fonds de roulement devient une source de trésorerie
- Les sociétés antérieures ont fait preuve d'une forte résilience lors de la dernière crise financière
 - L'EBITDA ajusté sans les dépenses en capital en % des recettes s'est maintenu à environ 5 %¹ entre 2007 et 2009

D'IMPORTANTES LEVIERS POUR DÉVELOPPER LE FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLE À TRAVERS LES CYCLES

2018

77 % DES COÛTS DE BASE SONT VARIABLES



Source : Estimations de l'entreprise

¹ Comprend les performances financières de Con-way, Jacobson (à l'exclusion de l'activité de réexpédition de Jacobson), Norbert Dentressangle (pro forma pour l'acquisition de Christian Salvesen) et New Breed

Objectifs financiers pour l'année 2019

CROISSANCE DES RECETTES

Croissance des recettes de (1 %) à 1 % par rapport à l'année précédente, ce qui correspond à une croissance organique des recettes de 2,5 % à 4,5 %

EBITDA AJUSTÉ

EBITDA ajusté entre 1,675 et 1,725 milliard de dollars, soit une croissance de 7 à 10 % par rapport à l'année précédente

**FLUX DE TRÉSORERIE
DISPONIBLE**

Flux de trésorerie disponible entre 575 et 675 millions de dollars

DÉPENSES NETTES EN CAPITAL

Dépenses nettes en capital entre 400 et 450 millions de dollars

**DÉPRÉCIATION ET
AMORTISSEMENT**

Dépréciation et amortissement entre 765 et 785 millions de dollars

TAUX D'IMPOSITION RÉEL

Taux d'imposition réel entre 25 et 28 %

IMPÔTS EN ESPÈCES

Impôts en espèces entre 130 et 150 millions de dollars

Remarques : Objectifs financiers actualisés le 1er août 2019 ; consulter la section « Mesures financières non PCGR » en page 2 de ce document.

Comparaison des résultats du deuxième trimestre 2019 avec ceux du deuxième trimestre 2018

RECETTES	Recettes de 4,24 milliards de dollars, contre 4,36 milliards
CROISSANCE ORGANIQUE DES RECETTES	Croissance organique des recettes de 1,2%
RECETTES NETTES	Recettes nettes de 122 millions de dollars, contre 138 millions de dollars
BPA DILUÉ	Recettes diluées par action de 1,19 dollar, contre 1,03 dollar
RECETTES NETTES AJUSTÉES	Recettes nettes ajustées de 132 millions de dollars, contre 132 millions
BPA DILUÉ AJUSTÉ	Recettes diluées par action ajustées de 1,28 dollar, contre 0,98 dollar
EBITDA AJUSTÉ	EBITDA ajusté de 455 millions de dollars, contre 437 millions
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS	Flux de trésorerie des opérations de 260 millions de dollars, contre 267 millions de dollars
FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLE	Flux de trésorerie disponible de 246 millions de dollars, contre 193 millions de dollars

Programme de rachat d'actions de 2,5 milliards de dollars

Au 30 juin 2019, 92 millions des actions ordinaires de XPO étaient en circulation, contre 127 millions au 30 septembre 2018.

ENTRE LE 14 DÉCEMBRE 2018 ET LE 30 JUIN 2019, L'ENTREPRISE A RACHETÉ :

Nombre d'actions	35,2 millions d'actions XPO ordinaires
Prix par action	Prix moyen de 53,42 dollars par action
Coût total	Coût total des rachats d'environ 1,9 milliard de dollars

Notre liquidité nous offre une flexibilité considérable pour affecter au mieux notre capital dans l'intérêt de nos actionnaires

La société n'est pas obligée de racheter un nombre d'actions précis, et peut à tout moment suspendre le programme ou y mettre fin.

Aperçu des activités : Logistique globale

Capitaliser sur les domaines à forte croissance de la logistique grâce à la technologie

Une gamme de services de bout en bout complète avec des solutions à forte valeur ajoutée

- Des services de logistique et de distribution variés et personnalisés, avec des solutions de haute technicité reposant sur la technologie
- Notre offre de services complète a donné lieu à une augmentation constante de notre part de marché au cours des trois dernières années

Notre plateforme optimale de traitement des commandes en ligne nous donne accès à des marchés finaux variés

- Notre portée étendue et notre réseau de transport intégré apportent à nos clients la flexibilité dont ils ont besoin pour gérer les flux de production, les initiatives de croissance et les périodes de forte demande
- Plus grand prestataire d'assistance logistique tierce (3PL) à travers la vente au détail, les biens de consommation, la technologie, l'alimentation et les boissons, l'industrie et l'automobile¹

Partenaire mondial d'envergure, bien positionné pour répondre aux besoins complexes de la chaîne d'approvisionnement

- L'implantation mondiale de XPO et son réseau de transport intégré apportent à nos clients la flexibilité dont ils ont besoin pour gérer la production et l'évolution de la demande
- Meilleurs niveaux de satisfaction consommateur du secteur grâce à l'échelle et la technologie
- L'un des cinq premiers locataires industriels au monde, avec une expertise importante dans l'immobilier

Une technologie exclusive de gestion d'entrepôt axée sur l'automatisation et l'efficacité de la main-d'œuvre

- La suite logicielle XPO Smart™ permet d'améliorer l'efficacité de la main-d'œuvre grâce à ses analyses avancées et à l'apprentissage automatique
- Un investissement stratégique dans les capacités d'automatisation et de robotique

XPO Direct™ propose des solutions attrayantes dans tout le pays pour le traitement des commandes en ligne et au détail

- Grâce à son réseau partagé de stockage et de distribution, l'entreprise est bien positionnée pour capitaliser sur l'augmentation de la demande de services de traitement des commandes en ligne flexibles et dynamiques
- Vente de solutions de transport uniques et groupées, notamment en logistique contractuelle et pour la livraison capillaire de marchandises lourdes ; 99 % de la population des États-Unis peut être livrée en deux jours par transport terrestre

¹ Sur la base du nombre de relations avec les clients, d'après Armstrong & Associates

Deuxième prestataire mondial de logistique contractuelle

POSITION DE LEADER DU MARCHÉ DANS DIVERS SECTEURS VERTICAUX¹

SECTEUR VERTICAL	POSITION DE XPO
Produits chimiques	#1
Biens de consommation	#1
Alimentation et boissons	#1
Industrie	#1
Commerce en ligne et de détail	#1
Automobile	#2
Technologie	#2
Santé	#6

- **Opportunité mondiale d'environ 120 milliards de dollars**
- **Opportunité de croissance gigantesque au-delà de la part de marché actuelle de 5 %**
- **Poursuite de l'accroissement de notre part de marché et de la part du portefeuille dépensée dans nos services par notre clientèle existante**

CHIFFRES ESSENTIELS

Taille du secteur	Environ 120 milliards de dollars
Recettes 2018 en % du total des recettes de XPO	35 %
Sites	801
Superficie des installations	18,77 millions de mètres carrés (9 millions de mètres carrés en Amérique du Nord)
Employés	Environ 56 000
Durée moyenne des contrats	Environ 5 ans
Taux de renouvellement historique	95 %

Source : Informations de la société, recherches sur le secteur, Armstrong & Associates, documents déposés par les sociétés cotées

¹ Sur la base du nombre de relations avec les clients mondiaux

Solide proposition de valeur reposant sur l'envergure, la technologie et l'expertise en matière d'exploitation



Vaste implantation mondiale des sites de logistique contractuelle

- Solide place-forte de professionnels de la chaîne d'approvisionnement de premier ordre
- Une structure des coûts compétitive : l'un des cinq premiers locataires industriels au monde ; premier producteur de travail temporaire, d'équipements de manutention et de conditionnement
- Technologie exclusive de gestion des entrepôts, des processus, de l'automatisation, de la main-d'œuvre, de la demande et de la livraison
- Capacité de R&D complète pour évaluer, développer et déployer de nouvelles technologies
- Expertise importante dans la gestion des stocks et des capacités, la prévision, l'ingénierie industrielle, les opérations Lean, l'automatisation, la sécurité et la sûreté

Source : Informations de la société ; surface des entrepôts en mètres carrés au 30 juin 2019

Capacités perfectionnées fortement intégrées aux chaînes d'approvisionnement des clients

Nos capacités complètes pour le traitement des commandes en ligne, la prévision et les retours protègent les marques de nos clients et renforcent la loyauté des consommateurs

TRAITEMENT DES COMMANDES



- Services multicanaux
- Services de préparation, de conditionnement et de distribution
- Gestion des stocks à l'aide des portails web
- Assurance qualité
- Gestion des coursiers
- Gestion des périodes de forte demande

LOGISTIQUE AMONT ET AIDE À LA PRODUCTION



- Optimisation du flux
- Maximisation de l'espace
- Automatisation du réapprovisionnement
- Régulation des stocks grâce à un modèle de gestion des fournisseurs

LOGISTIQUE INVERSE ET SERVICE APRÈS-VENTE



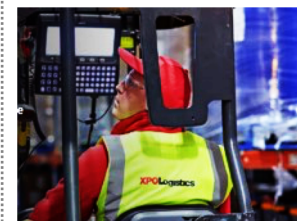
- L'un des plus grands prestataires de logistique inverse en Amérique du Nord et en Europe, et le leader du marché au Royaume-Uni spécialisé dans la gestion des actifs pour la vente au détail et les épiceries
- Des services de collecte par retour, de remise à neuf et de mise au rebut personnalisés reposant sur des analyses
- Un service après-vente pour des prestations et des stocks optimaux

SERVICES À VALEUR AJOUTÉE



- Conditionnement
- Conditionnement à forfait
- Assemblage
- Regroupement
- Services connexes
- Encaissage et étiquetage propres au canal
- Conformité en matière de vente au détail
- Personnalisation

ENTREPOSAGE



- Offre aux clients la flexibilité de passer des besoins à court terme aux besoins à long terme et des coûts fixes aux coûts variables en fonction du moment de l'année
- La technologie et les professionnels expérimentés de XPO apportent de l'agilité

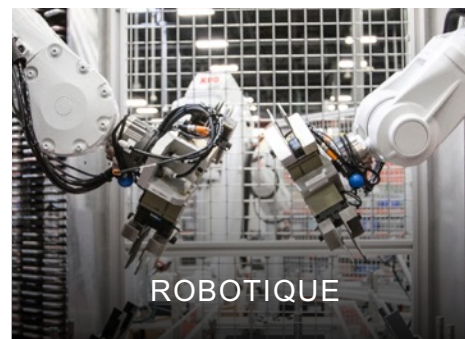
OPTIMISATION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT



- Une plateforme technologique transversale qui analyse les motifs des stocks
- Formulation de la stratégie en matière de gestion multicanale et de délais de mise sur le marché
- Prévision et planification de la demande

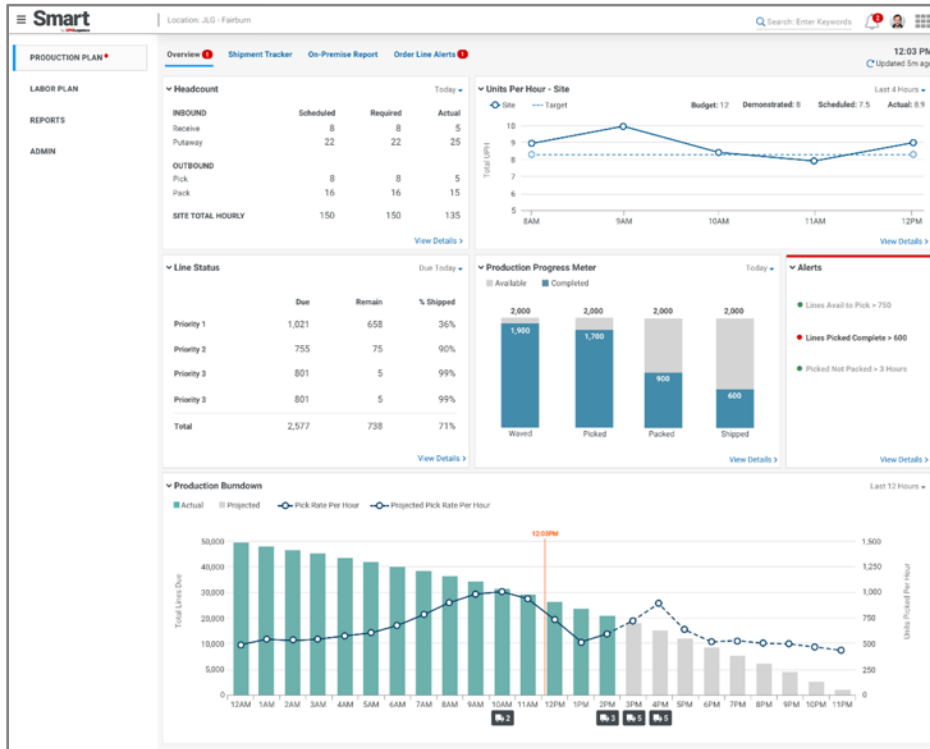
Automatisation des entrepôts et machines intelligentes

- La plateforme exclusive de gestion d'entrepôt apporte une visibilité et un contrôle supérieurs sur l'automatisation avancée
- La transmission cohérente des données à plusieurs systèmes permet d'éliminer les silos de données
- Les robots travaillent seuls ou avec les humains pour répondre aux besoins précis des clients individuels
- La capacité à effectuer plusieurs étapes d'un processus en reliant plusieurs technologies améliore la vitesse et la précision du traitement des commandes
- Les robots de préparation et de conditionnement permettent de surmonter efficacement les contraintes liées à l'espace et à la main-d'œuvre, avec des robots collaboratifs (« cobots ») et des systèmes de marchandises vers la personne
- L'automatisation limite les risques pour la sécurité



La productivité des employés assistés par des systèmes de marchandises vers la personne a quadruplé, La productivité des employés travaillant avec des cobots a doublé

XPO Smart™ : des outils de gestion logistique exclusifs de pointe



- Analyse et planification de la main-d'œuvre, classification, analyse des commandes, prévision et contrôle des stocks
- Veille économique stimulant la productivité et l'efficacité opérationnelle
- Accès en ligne à partir de n'importe où dans le monde grâce à l'identification via Office365
- Informations rapides en temps réel
- L'écran d'aperçu affiche en 60 à 90 secondes la productivité du moment
- Un affichage granulaire en deux ou trois clics

FONCTIONNALITÉS AVANCÉES

- Planification et gestion de la main-d'œuvre
- Suivi des présences
- Gestion de la production entrante et sortante
- Suivi de la productivité
- Vitesse UGS
- Engagement des employés
- Contrôle par l'équipe de planification centralisée

Un logiciel interactif gère l'ensemble des processus d'entrepasage et de distribution à l'unisson

XPO Smart™ : productivité, visibilité et contrôle des opérations d'entrepôt



WMx

Gestion des entrepôts

Gère tous les processus de distribution au sein de l'entrepôt

OMx

Gestion des commandes

Centralise les données sur les commandes des clients et apporte une visibilité en temps réel

CMx

Gestion des connexions

Intègre les systèmes des clients à la suite logicielle de XPO

WCx

Contrôle de l'entrepôt

Le contrôle de l'automatisation et de la robotique est pleinement intégré au logiciel de gestion d'entrepôt

BAx

Analyses commerciales

Les algorithmes de XPO génèrent des rapports, des renseignements et des prévisions

Notre plateforme exclusive stimule l'efficacité en fournissant une visibilité et un contrôle élevés

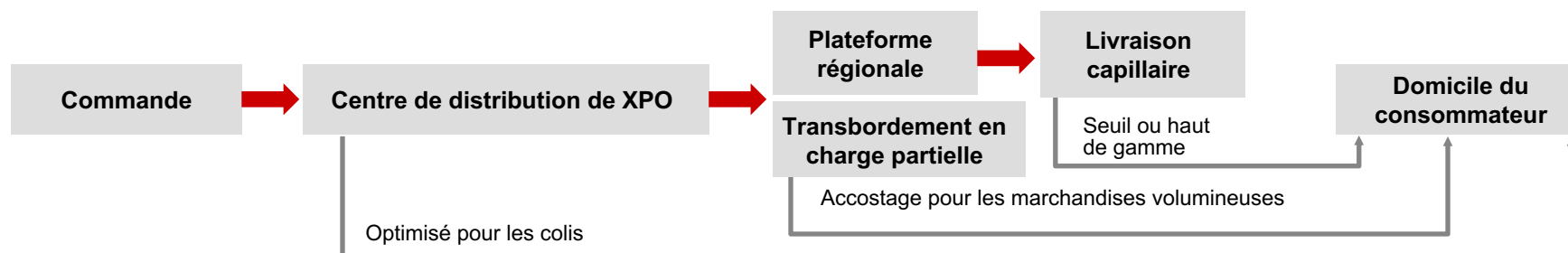
XPO Direct™ : un modèle unique de distribution partagée présente de nombreux avantages

- Ce modèle flexible à coûts variables apporte une réponse aux défis des périodes de forte demande et de la fluidité
- Les clients B2C et B2B améliorent le service à leurs clients finaux sans avoir à réaliser d'importants investissements en capital avec des coûts fixes
- Les algorithmes prédictifs de XPO prévoient le positionnement optimal des stocks pour les dates ultérieures ; leurs performances s'améliorent en continu grâce à l'apprentissage automatique
- Les détaillants, les commerçants en ligne et les fabricants louent efficacement la capacité d'entreposage, les opérations, la technologie, la main-d'œuvre et le transport de XPO quand ils en ont besoin
- Une solution nationale avec masse critique



Le réseau s'appuie sur des sites de stockage, des sites de transbordement et des plateformes de livraison capillaire positionnés stratégiquement

Une solution de distribution attrayante dans tout le pays pour la vente au détail



RAPIDE ET ABORDABLE

Échelle et proximité

Accélère le réapprovisionnement des magasins et les livraisons à domicile ; 99 % de la population peut être livrée en un ou deux jours par transport terrestre

Entièrement intégré

Fournit un numéro de suivi unique du fournisseur au consommateur par le biais du réseau de XPO

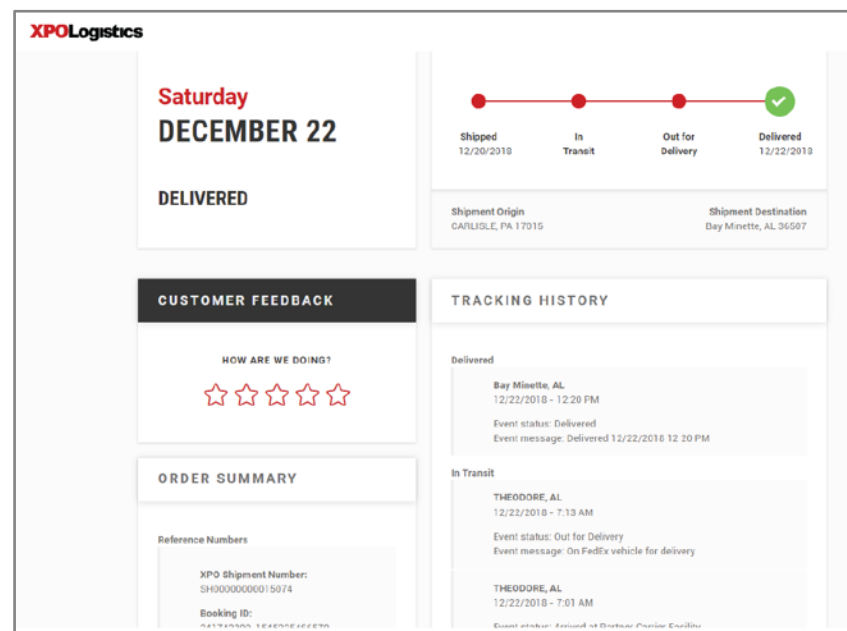
Espace partagé

Permet aux commerçants de positionner et repositionner leurs stocks en fonction de la demande client et des motifs saisonniers

Pour toutes les tailles

Livraison de colis pour les articles de petite taille et livraison à domicile haut de gamme pour les articles volumineux et encombrants

UN NUMÉRO DE SUIVI DE BOUT EN BOUT



Aperçu des activités : Transport en Amérique du Nord

- Charge partielle
- Courtage camion
- Livraison capillaire
- Intermodal et camionnage
- Transport géré
- Réexpédition de fret

Charge partielle : En bonne voie pour un EBITDA d'au moins un milliard de dollars en 2021

Fondamentaux à long terme favorables pour le secteur

- Dynamique de tarification rationnelle
- La croissance rapide du commerce en ligne stimule les expéditions de la vente au détail via les transporteurs en charge partielle

La couverture nationale apporte des avantages d'envergure

- Facteur de différenciation naturel par rapport à nos homologues régionaux, en raison de l'envergure et de la visibilité des flux de volume
- La densité des voies croissante continue à contribuer à stimuler la marge, un levier d'exploitation

Nos logiciels exclusifs d'optimisation du réseau avec itinéraire guidé par la technologie contribuent à l'amélioration des bénéfices

- Optimisation du réseau par le biais du regroupement des commandes intelligent, de la gestion des cours de triage, de la tarification dynamique et de l'optimisation d'itinéraire grâce à l'apprentissage automatique et à l'IA
- Les outils de XPO Smart™ stimulent les améliorations de processus et la productivité de la main-d'œuvre afin de réduire considérablement les dépenses liées à la main-d'œuvre

Des opportunités de ventes croisées en augmentation

- Une clientèle en charge partielle de plus en plus importante utilise la plateforme de services de XPO pour d'autres solutions logistiques
- Les sites de transbordement de charge partielle et les plateformes de livraison capillaire de XPO sont positionnés stratégiquement pour augmenter la part du portefeuille investie dans nos services par les clients qui recherchent des services de bout en bout

Accent stratégique sur le fret à haut rendement

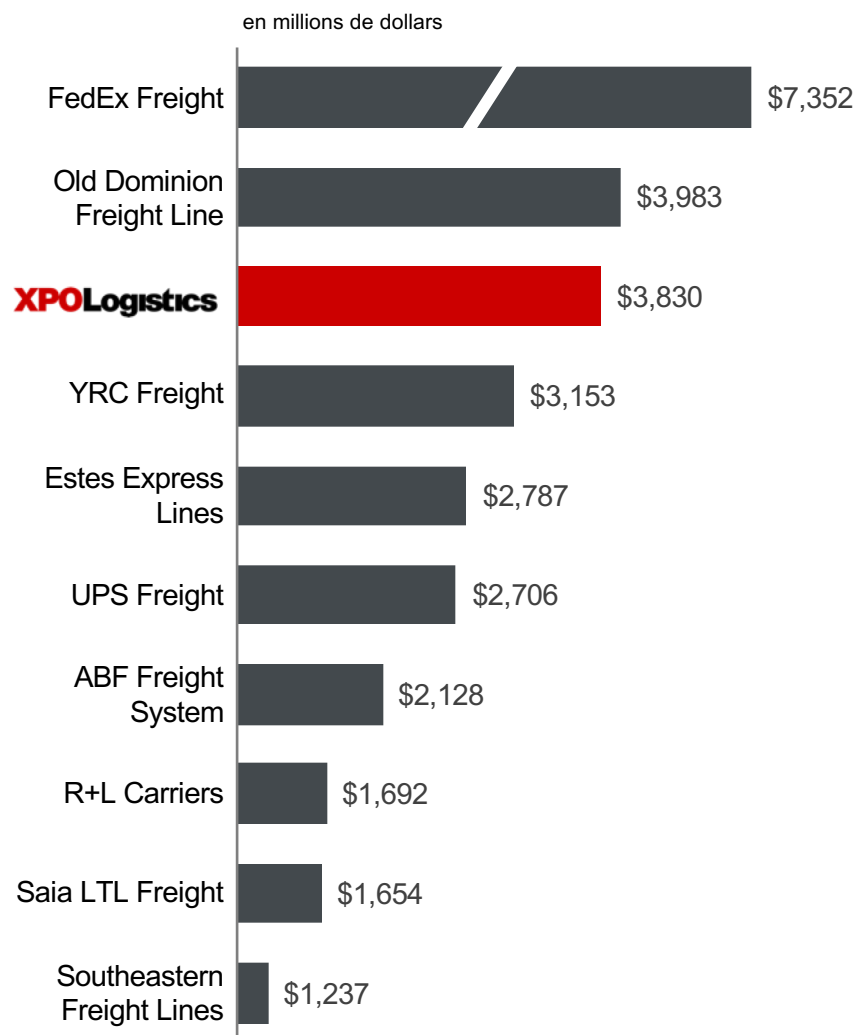
- Croissance du rendement des comptes nationaux et locaux, grâce aux algorithmes de tarification dynamique
- Clientèle à haut rendement diversifiée à travers plusieurs secteurs, régions et types

Expérience dans l'extension de la marge et la croissance avec un avantage important

- Génération de flux de trésorerie résiliente à travers le cycle de fret grâce à des performances de rendement réfléchies, au fonds de roulement et à la capacité à moduler les dépenses en capital

Charge partielle : l'un des trois premiers prestataires en Amérique du Nord

PRINCIPAUX PRESTATAIRES DE CHARGE PARTIELLE PAR RECETTES 2018¹



CHIFFRES ESSENTIELS DE XPO

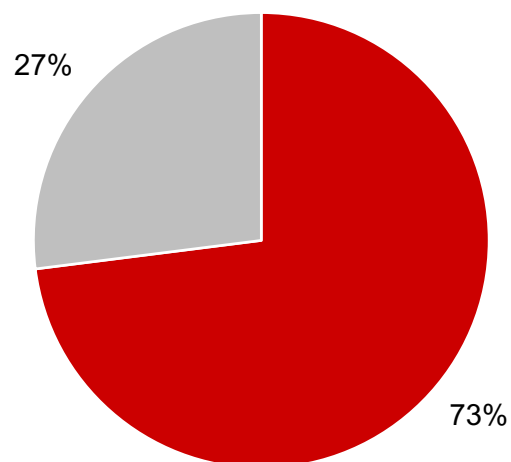
Taille du secteur	Environ 43 milliards de dollars
Recettes 2018 en % du total des recettes de XPO	22%
Employés	Environ 21 000
Installations de transbordement	290
Nombre de tracteurs / remorques	environ 8 300 / 25 000
Durée moyenne du trajet	1292,3 kilomètres
Âge moyen de la flotte de tracteurs	5,54 ans

Source : SJ Consulting Group
¹ Inclut la surtaxe sur les carburants

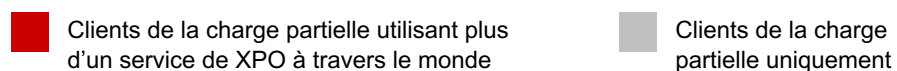
Charge partielle : Opportunité de fournir aux clients des services de XPO supplémentaires

LES CLIENTS DE LA CHARGE PARTIELLE TIRENT PARTI DE PLUSIEURS SERVICES DE XPO¹

LTM MAI 2019

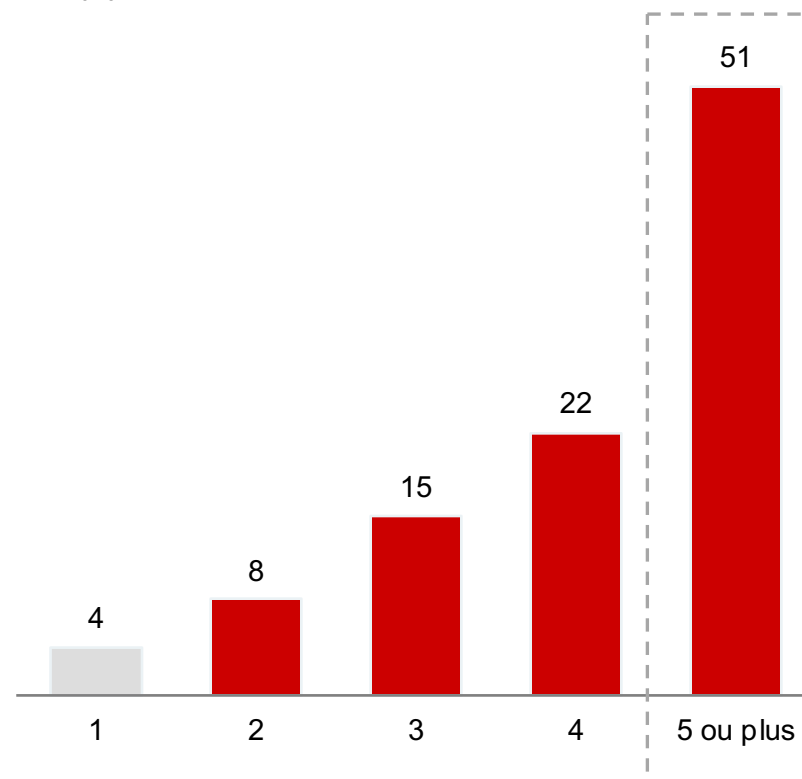


1 000 premiers clients de la charge partielle



NOMBRE DE SERVICES DE XPO UTILISÉS PAR LES 100 PREMIERS CLIENTS DE LA CHARGE PARTIELLE

LTM MAI 2019



¹ Les catégories de services incluent les envois accélérés, le transport intermodal, la livraison capillaire, le courtage, la charge partielle et la chaîne d'approvisionnement en Amérique du Nord ; le transport et la chaîne d'approvisionnement en Europe ; et les envois mondiaux.

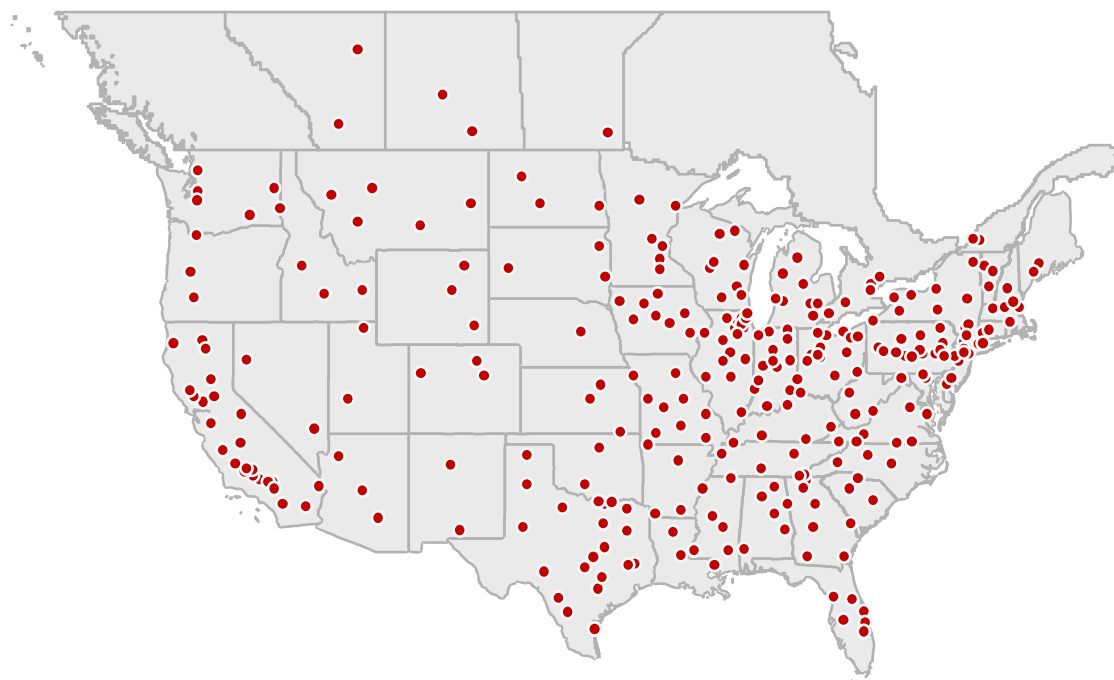
Charge partielle : notre couverture nationale constitue un avantage important sur les autres acteurs régionaux

PRODUIT PLUS DE VALEUR POUR LES CLIENTS QUE LES AUTRES PRESTATAIRES DE CHARGE PARTIELLE RÉGIONAUX

- Des services complets pour les clients dont les besoins de livraison portent sur plusieurs marchés
- Un marché final varié, une vaste exposition géographique et une clientèle plus importante
- Des itinéraires plus longs avec une meilleure dynamique de tarification
- Un plus grand accès à l'information et à la technologie permet de générer des renseignements exploitables afin de rester compétitifs

NOTRE TECHNOLOGIE EXCLUSIVE STIMULE NOTRE AVANTAGE FUTUR

- Optimisation d'itinéraire dynamique
- Regroupement des commandes intelligent
- Algorithmes de tarification avancés
- Opportunités de ventes croisées avec d'autres unités opérationnelles



RÉSEAU NATIONAL DE CHARGE PARTIELLE DE XPO

Charge partielle : ciblage de trois domaines d'opérations d'amélioration continue du réseau

OPTIMISATION D'ITINÉRAIRE DYNAMIQUE

Un guidage d'itinéraire intelligent et une solide visibilité en temps réel améliorent l'expérience client, l'efficacité de la planification et les fonctionnalités de distribution :

- Réduction des kilomètres par arrêt et du coût par arrêt pour la collecte et la livraison
- Augmentation des tonnes par heure-personne, des arrêts par heure et du poids par trajet pour la collecte et la livraison
- Amélioration des niveaux de service grâce à un meilleur enchaînement des itinéraires de livraison et, ainsi, des délais, ainsi qu'à une gestion exceptionnelle

REGROUPEMENT DES COMMANDES INTELLIGENT

Notre technologie exclusive tire parti de l'apprentissage automatique et de l'IA pour automatiser le regroupement des commandes et optimiser les flux du réseau de fret :

- Le suivi en temps réel de la conformité permet d'optimiser l'utilisation des remorques
- Un algorithme de contournement limite les arrêts multiples pour les camions dédiés aux mouvements directs
- L'application de dimensionnement des cargaisons en bêta-test améliore les algorithmes d'optimisation du transport de fret

OPTIMISATION AVANCÉE DE LA TARIFICATION

Nos algorithmes exclusifs permettent d'automatiser la tarification pour les petits comptes et les comptes moyens et contribuent à optimiser la combinaison d'activités :

- Accélération de l'intégration de comptes locaux plus rentables
- Une visibilité sur les coûts en temps réel au niveau de la cargaison permet d'optimiser la rentabilité des comptes
- La tarification dynamique équilibre le réseau, réduit les coûts et les pertes d'efficacité, comme les kilomètres à vide
- Des modèles d'élasticité appuient la prise de décisions de tarification pour les grands comptes

Notre technologie exclusive améliore en continu sa capacité à automatiser les opérations de charge partielle pour des résultats optimaux

XPO Smart™ : la productivité des effectifs, moteur de l'amélioration des bénéfices

- Réduction d'environ 5 % des coûts de main-d'œuvre sur les sites de logistique, bien plus importante sur certains sites
- Les analyses apportent une forte visibilité sur les ouvriers prévus par rapport aux ouvriers actifs, pour chaque rôle et en temps réel
- Des analyses au niveau des installations, des équipes et des personnes
- La planification d'équipes de taille adéquate et la combinaison de main-d'œuvre permanente et temporaire prennent en compte la rotation du personnel et le temps de formation
- Projet pilote XPO Smart™ pour les opérations de transbordement dans les centres de services de charge partielle avant le déploiement national dans l'ensemble des 290 centres de services de charge partielle planifié d'ici la fin de l'année

MAIN-D'ŒUVRE À TEMPS PLEIN	contre	MAIN-D'ŒUVRE À TEMPS PARTIEL
HEURES DE TRAVAIL PLUS COURTES	contre	HEURES DE TRAVAIL PLUS LONGUES
DÉBARDEURS	par rapport aux	CONDUCTEURS
HEURES DE TRAVAIL	par rapport aux	HEURES SUPPLÉMENTAIRES

Courtage de camion : grande opportunité de ventes croisées d'une vaste capacité de transporteurs

Facteur de différenciation : notre capacité étendue, nos volumes de fret importants et notre place de marché numérique exclusive

- Activité sans actifs confiant le fret des expéditeurs à un réseau établi de transporteurs indépendants en courtage
 - XPO propose des taux prédéfinis sous contrat pour certaines paires d'origine et de destination
 - Un vaste réseau de transporteurs donne accès à une tarification d'affrètement concurrentielle
- Une technologie différenciée et un service client supérieur grâce à la place de marché de fret numérique XPO Connect™, l'application Drive XPO™ et le système exclusif Freight Optimizer
- Premier prestataire de solutions d'envois accélérés en Amérique du Nord
- Notre algorithme de tarification exclusif Dynamic Max Pay permet à XPO de fournir des solutions de transport à des prix systématiquement inférieurs à ceux du marché

CHIFFRES ESSENTIELS

Taille du secteur ¹	Environ 375 milliards de dollars
Recettes 2018 en % du total des recettes de XPO ²	11%
Sites	19
Employés	Environ 1 300
Relations avec les transporteurs	38 000
Camions disponibles	Plus de 1 000 000

OFFRES DE SERVICES

- Transport réfrigéré
- Envois accélérés
- Charge complète, transport domestique et transfrontalier
- Long courrier
- Valeur élevée, haute sécurité
- Équipement spécialisé

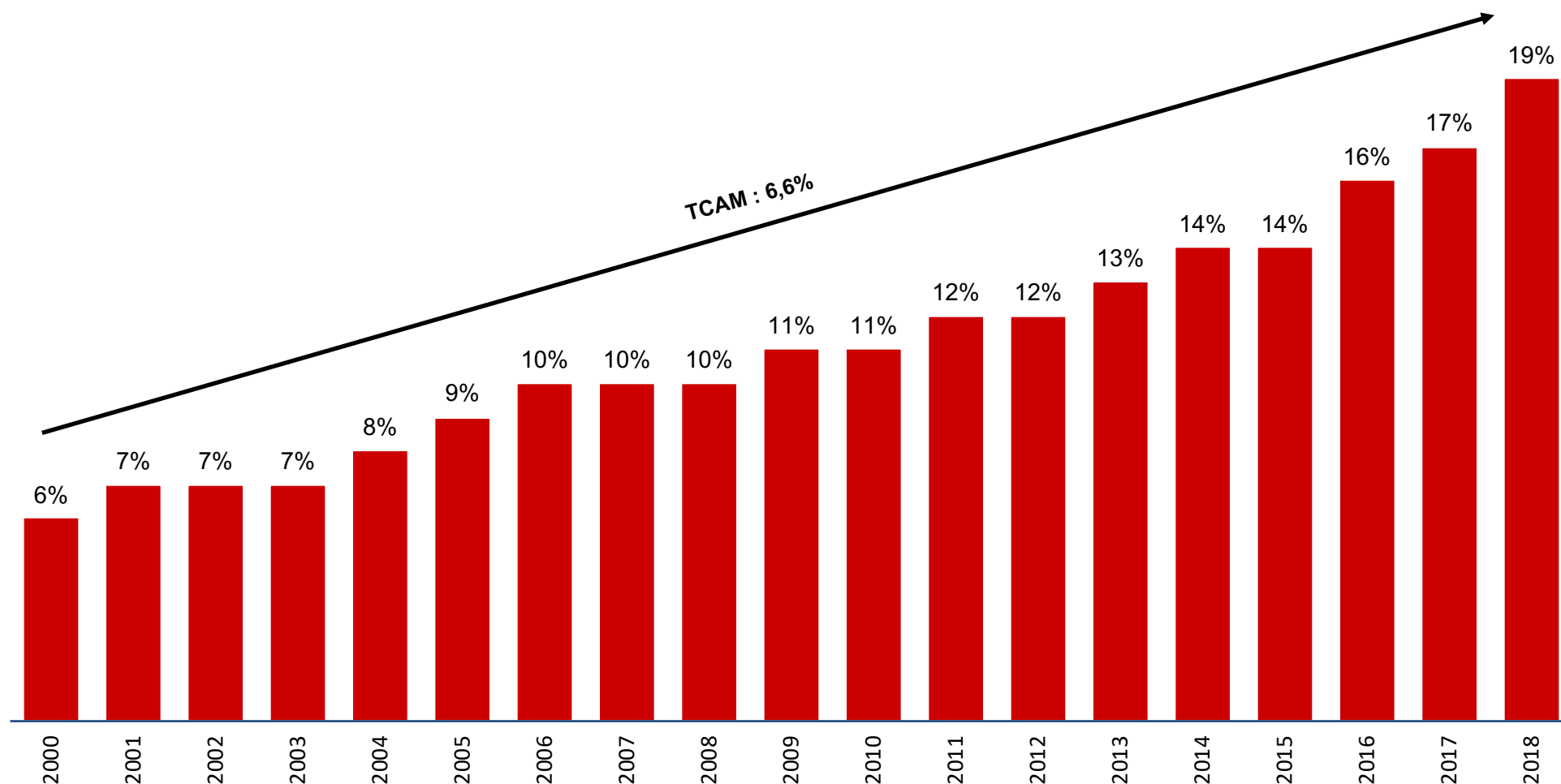
Source : Informations de la société ; Armstrong & Associates

¹. Taille totale du secteur de la charge complète, y compris le courtage de camion

². Inclut le courtage de camion et les envois accélérés, hors éliminations d'opérations réciproques.

Augmentation permanente de la pénétration du secteur à travers les cycles

PÉNÉTRATION DU MARCHÉ DU FRET TOTAL DANS LE SECTEUR DU COURTAGE DE FRET AUX ÉTATS-UNIS (%)



Source : Armstrong & Associates ; recherches sur le secteur.

La plateforme XPO Connect™, moteur d'efficacité et d'extension du volume et de la marge

INDÉPENDANT DU MODE

Affiche l'offre et la demande en temps réel par camion, par rail ou par voie maritime pour les expéditeurs et les transporteurs

SYNERGIES OPÉRATIONNELLES

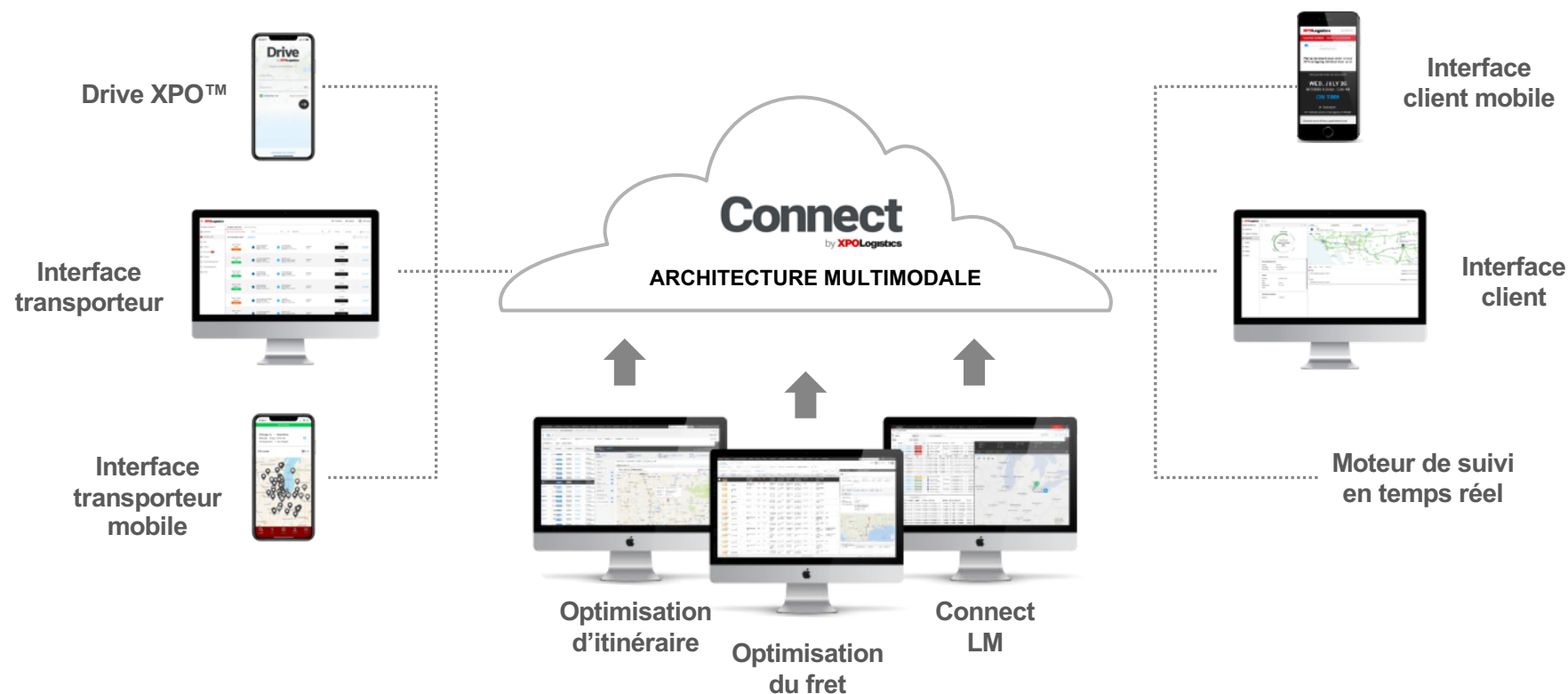
Visibilité complète sur la relation client, moteur de montée de gamme et de vente croisée

OPTIMISATION DE LA CAPACITÉ

Connectivité avec tous les systèmes de gestion du transport (TMS), source principale pour les transporteurs, et intégration de la capacité croisée

AUTOMATISATION SANS INTERVENTION

Les expéditeurs peuvent suivre, analyser, évaluer et acheter des services de transport en ligne



Plus de 30 000 transporteurs par camion enregistrés sur XPO Connect™ aux États-Unis

Les conducteurs accèdent à la plateforme via l'application Drive XPO™

- Cette solution numérique unique permet aux transporteurs de localiser les chargements qui correspondent à leur capacité et à leur itinéraire
- Optimisation de la capacité du réseau par le biais de notre système exclusif d'appariement de fret pour les conducteurs actifs et disponibles
- Augmentation des niveaux de service aux clients grâce à la fourniture d'informations en temps réel sur la localisation, l'arrivée et le départ

DES FONCTIONNALITÉS COMPLÈTES DEPUIS LA ROUTE



PUBLICATION DE LA CAPACITÉ

Les conducteurs peuvent demander des chargements pour une voie et une date précises et être notifiés lorsque des chargements compatibles sont disponibles



GESTION DU FRET

Ils ont accès à des informations détaillées concernant les chargements assignés, au suivi automatique et à la suppression des arrêts, et peuvent soumettre des documents pour être payés plus rapidement



ENGAGEMENT ET RECRUTEMENT DES CONDUCTEURS

Ils peuvent accéder aux opportunités de fret de XPO grâce à la fonctionnalité d'accès invité puis s'inscrire et réserver



RÉSERVATION DES CHARGEMENTS

Une fonction de recherche leur permet d'identifier les chargements disponibles, de soumettre des offres et d'acheter des chargements sans attendre pour rester en mouvement

Livraison capillaire : Un service supérieur et une marque protégée dans tout le pays

PROPOSITION DE VALEUR POUR NOS CLIENTS

- L'implantation nationale permet de livrer 95 % de la population des États-Unis en un ou deux jours, en combinaison avec des services de moyenne distance via XPO Direct™
- Une exécution supérieure par des opérateurs experts et une satisfaction consommateur toujours élevée renforcée par la technologie exclusive développée pour la livraison capillaire
- Une capacité à moduler la base de transporteurs entre les clients dédiés et le réseau de 85 plateformes de livraison capillaire pour une exécution sans faute en période de forte demande
- La veille économique en temps réel aide les clients à gérer leurs données massives, permet de générer des itinéraires et de planifier la capacité future de façon plus précise et en un temps réduit, et de gérer les stocks sur site
- La livraison jusqu'au seuil et haut de gamme personnalisée, combinée à une position de leader dans les installations complexes, justifie un prix plus élevé
- La protection de la marque est importante pour notre vaste clientèle de longue date

CHIFFRES ESSENTIELS

Taille du secteur	Environ 13 milliards de dollars
Recettes 2018 en % du total des recettes de XPO¹	6%
Sites	85
Employés	environ 2 200
Livraisons annuelles	Plus de 10 millions
Durée moyenne des cinq principaux clients	15 ans

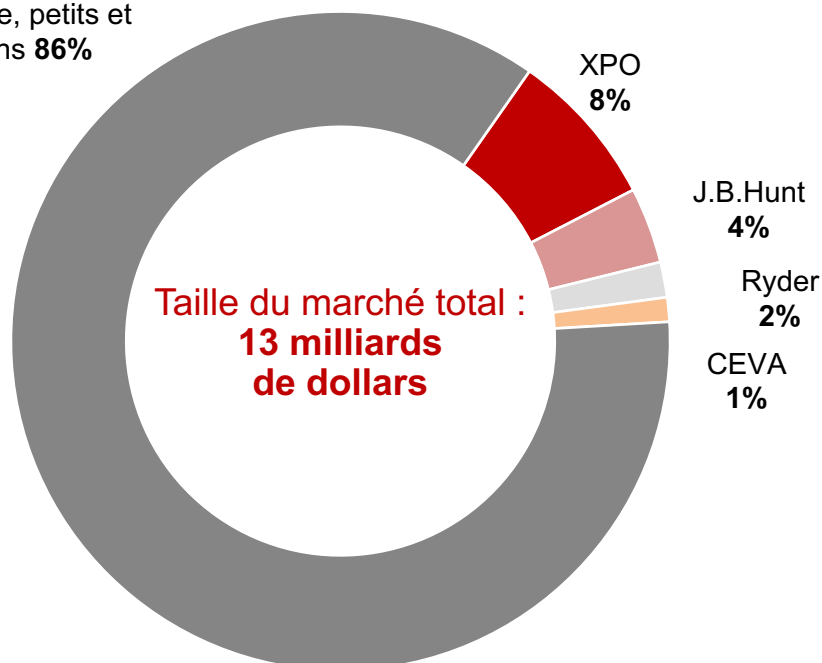
Positionnement unique permettant de capitaliser sur la tendance d'achat en ligne de marchandises volumineuses

¹À l'exception de l'activité d'injection postale abandonnée

Livraison capillaire : des performances de premier ordre grâce à des décennies d'expérience

PART DU MARCHÉ DES MARCHANDISES LOURDES EN LIVRAISON CAPILLAIRE, 2018

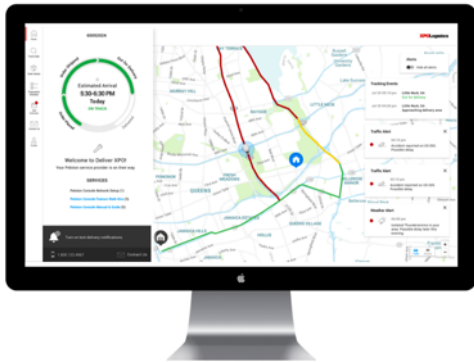
Prestataires en interne, petits et moyens **86%**



DÉFIS DE LA LIVRAISON CAPILLAIRE POUR LES COMMERÇANTS

- Des risques et récompenses asymétriques pour les performances en matière de ponctualité et de dégâts
- Des services spécialisés justifient un prix plus élevé, mais la complexité du service représente une importante barrière à l'entrée
- L'expertise en marketing dans la vente au détail ne se traduit pas toujours par des capacités de livraison et d'installation à domicile
- Un problème d'envergure ou de densité des itinéraires limite la capacité à conclure des contrats avec les principaux transporteurs et à réaliser des économies acceptables
- Les principaux transporteurs de colis évitent habituellement de livrer des articles volumineux

Livraison capillaire : La technologie de XPO personnalise l'expérience consommateur



- Connect LM, la technologie de XPO dédiée à la livraison capillaire, gère les leviers essentiels qui améliorent l'expérience consommateur :
 - 50 % des commandes éligibles sont désormais programmées par les consommateurs eux-mêmes sur Internet, via Alexa ou grâce à un service d'appel automatisé
 - L'automatisation et l'amélioration de la satisfaction client ont entraîné une baisse de 30 % des appels par livraison
 - Toutes les données concernant l'expédition sont visibles sur une plateforme unique
- L'Internet des objets : intégration complète aux assistants numériques à domicile
- Suivi en temps réel : mises à jour concernant l'heure de livraison estimée et reprogrammation à la demande
- La capacité de réalité augmentée offre aux consommateurs la possibilité de créer une image virtuelle d'un article afin de voir comment il s'intégrera à une pièce, réduisant ainsi le risque de retour
- Possibilité de modifier l'enchaînement des itinéraires
- Notifications personnalisées
- Un classement constant des transporteurs, sur la base d'indicateurs de performance clés, récompense le service de qualité et pénalise les prestataires moins performants
- Apporte de la flexibilité pour servir des clients de toute taille et satisfaire aux mieux à leurs exigences
- Une boucle de retour efficace permet d'identifier les problèmes pour les régler rapidement

Livraison capillaire : la visibilité de bout en bout est directement liée à la satisfaction consommateur

- XPO Connect™ fournit un numéro de suivi et un portail de suivi uniques pour la livraison capillaire, faisant ainsi bénéficier nos clients d'une visibilité complète de la commande à la livraison
- Notre moteur de prise de rendez-vous dans les points de vente permet au client de programmer la livraison et l'installation au moment du paiement
- Des outils de gestion de la capacité permettent de procéder à des ajustements en fonction de la capacité disponible et de trouver le juste milieu entre l'efficacité de l'itinéraire et les disponibilités du client
- Les outils de gestion et de planification d'itinéraire transforment la visibilité opérationnelle
- Notre plateforme d'intégration ouverte permet de connecter des API et d'intégrer à la fois les clients du commerce de détail et les envois accélérés
- Des capacités de gestion des commandes de dernière génération soutiennent une croissance diversifiée de l'activité

SERVICES FOURNIS	XPO CONNECT™	TRANSPORTEURS TRADITIONNELS
Facilité d'intégration	✓	—
Visibilité et suivi de bout en bout « comme pour les colis »	✓	—
Expérience client uniforme	✓	—
Plusieurs niveaux de service pour la livraison	✓	—
Transport multimodal : colis / charge partielle / à domicile	✓	—
Expérience en livraison capillaire : des visuels qui rappellent Uber, des messages SMS, une compatibilité avec les enceintes intelligentes	✓	—

Transport intermodal : troisième prestataire en Amérique du Nord

Facteur de différenciation : nos partenaires ferroviaires depuis 30 ans, le camionnage national et notre technologie

- Contrats conclus avec des voies ferrées pour déplacer du fret conteneurisé sur de grandes distances
- Fourniture de capacités conteneurs, courtage ferroviaire, camionnage local, services opérationnels sur site et gestion des cargaisons du départ à l'arrivée
- Parmi les leaders du camionnage aux États-Unis : un réseau national de terminaux assure le stockage et la maintenance des conteneurs depuis et vers tous les ports et rampes majeurs
- 2 400 exploitants propriétaires, avec un accès à plus de 25 000 camions supplémentaires
- La délocalisation rapprochée des activités de fabrication au Mexique favorise fortement l'activité transfrontalière
- Notre technologie exclusive a permis de réduire les coûts en limitant les kilomètres à vide et d'améliorer la satisfaction client grâce au respect des délais

CHIFFRES ESSENTIELS

Taille du secteur	Environ 43 milliards de dollars
Recettes 2018 en % du total des recettes de XPO	6%
Sites	37 terminaux
Employés	environ 370
Nombre de conteneurs / châssis de 16 mètres	9 500 / 5 000
Camions sous contrat	Plus de 25 000

Transport intermodal : une proposition de valeur supérieure grâce à notre technologie exclusive



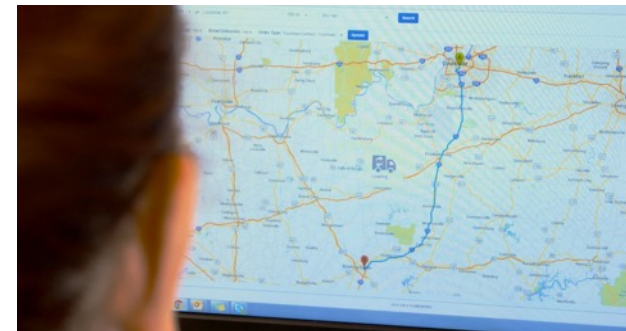
CAPACITÉ DE SERVICE

- Couverture de tous les ports et rampes majeurs
- Camionnage entre les rampes ferroviaires pour le transport intermodal, camionnage portuaire conforme au TWIC
- Services de gestion du camionnage maritime



SERVICE TRANSFRONTALIER AU MEXIQUE

- Décennies d'expérience dans la gestion du fret transfrontalier, avec une importante organisation au Mexique et aux États-Unis
- Relations de longue date avec les voies ferrées, les opérateurs de rampe et les conducteurs du camionnage des deux côtés de la frontière
- Nos équipes chargées des envois accélérés, du courtage et de la réexpédition à l'échelle mondiale réagissent rapidement pour aider nos clients à gérer les retards accidentels



SYSTÈME DE GESTION INTERMODAL EXCLUSIF RAIL OPTIMIZER

- Suivi des déplacements du fret longue distance du départ à l'arrivée grâce au système mondial de localisation (GPS) des conteneurs
- Communication constante avec les voies ferrées visant à identifier tout retard de façon proactive
- Les conducteurs sont encouragés à communiquer lors des étapes de camionnage
- Surveillance de l'état des conteneurs : pleins ou vides, portes ouvertes ou fermées
- Information constante des expéditeurs grâce à l'intégration d'EDI et au portail en ligne en accès autonome

Transport géré : des solutions et un approvisionnement en capacités optimisés

APERÇU DES ACTIVITÉS

- Parmi les cinq premiers prestataires au monde sur la base de la valeur du fret sous gestion
- Nombreux services dont la gestion du fret, la planification de la main-d'œuvre, la facilitation des envois internes et externes, la gestion et la documentation des douanes transfrontalières, le traitement des réclamations et la gestion des prestataires de logistique tiers

PROPOSITION DE VALEUR

Plus grande plateforme technologique intégrée

- Système de gestion du transport (TMS) développé sur le plan commercial
- Outil de suivi et de visibilité exclusif
- Installation sereine et reprise après sinistre

Tour de contrôle sur site

- Gestion des comptes
- Gestion des transporteurs / fournisseurs
- Planification du fret
- Veille économique

Veille économique et rapports concrets

- Des outils technologiques recueillent et déchiffrent des données massives et les transforment en renseignements exploitables afin d'améliorer les performances

Transition à faible risque / intégration complète

- Le déploiement réussi de solutions complexes pour les clients importants s'est amplifié ces deux dernières années

OFFRES DE SERVICES À NOS CLIENTS

Solutions de tour de contrôle

- 2,7 milliards de dollars de fret sous gestion
- Un réseau mondial de tours de contrôle apporte de la visibilité du départ à l'arrivée sur le statut des commandes et le suivi du fret

Envois accélérés gérés

- Notre technologie web exclusive d'envois accélérés – la meilleure du secteur – permet d'automatiser l'approvisionnement et le suivi du fret urgent
- Le traitement des commandes prend en moyenne 16 minutes à compter de la demande

Transport dédié

- Des solutions de flotte personnalisées aident nos clients à optimiser les itinéraires et à réduire les coûts
- Des rapports détaillés aident nos clients à évaluer la réussite et à élaborer une stratégie pour l'avenir

Expédition de fret : un réseau mondial d'experts des marchés locaux

APERÇU DES ACTIVITÉS

- Une solution de gestion du fret sans actifs pour les envois nationaux, transfrontaliers et internationaux
- Une équipe expérimentée guide le fret à travers les postes de douanes et supervise localement des milliers de destinations en Asie, en Europe et au Royaume-Uni
- Part inférieure à 1 % d'un secteur de 150 milliards de dollars
- Occasion d'augmenter notre part grâce à un réseau de bureaux dédiés sur quatre continents

PROPOSITION DE VALEUR

De solides capacités technologiques

L'intégration à XPO Connect™ améliore la visibilité et l'efficacité

Contrôle centralisé

Une portée mondiale pour nos clients, avec une supervision rigoureuse de la collecte, de la livraison et du fret en transit

Soutien intra-entreprise

Importance du soutien aux autres opérations de XPO au service des clients multinationaux et transfrontaliers

OFFRES DE SERVICES À NOS CLIENTS

Services transfrontaliers

- Tout poids, taille ou mode, y compris les marchandises hors gabarit
- Services d'exportation et d'importation, vers et entre les pays étrangers
- Un vaste réseau de transporteurs fournit des services vers et depuis les États-Unis, le Mexique et le Canada
- Plus de 30 ans d'expérience au Mexique

Services à haute valeur ajoutée

- Dédouanements, dépôt de documents aux douanes et à la FIA, facilitation des obligations, droits et taxes
- Exploitation d'une filiale en tant que transporteur non exploitant de navire (NVOCC)
- Gestion de la documentation : lettres de crédit, traites à vue et certificats d'origine
- Couverture disponible pour protéger la valeur des actifs

Services domestiques en Amérique du Nord

- Traitement urgent, traitement sensible au facteur temps ou coût, traitement spécial
- Transport par charter aérien, par prochain vol ou différé, envois accélérés par transport terrestre, charge complète, charge partielle et transport intermodal
- Options flexibles : livraison à un jour, en deux ou en trois jours ouvrés : arrivée le matin ou l'après-midi

Aperçu des activités : Transport en Europe

Vaste opportunité de ventes croisées aux multinationales en Europe

Solides positions sur les principaux marchés du transport européen

- Premier prestataire de services de charge partielle et de courtage de camion en Europe occidentale
- Réseau de plus de 100 sites en Europe pour servir des pays au sein de la zone euro et en dehors

Concentration de clients limitée, relations à long terme

- Les 20 meilleurs clients représentent seulement environ 27 % du total des recettes
- 50 % de l'ensemble des clients européens de XPO font appel à XPO depuis au moins 10 ans

Une plateforme de services complète avec une vaste opportunité de ventes croisées

- 48 % des 100 meilleurs clients européens utilisent au moins trois services de transport
- Six des 10 meilleurs clients européens de l'activité logistique sont également des clients de l'activité transport
- L'implantation européenne permet d'accroître l'activité des clients régionaux qui ont des chaînes d'approvisionnement internationales grâce au réseau mondial de XPO

Les avantages importants de notre technologie exclusive sont déployés par le biais d'un développement mondial

- Le déploiement des technologies Drive XPO™ et Freight Optimizer offre aux transporteurs une meilleure visibilité et la capacité à interagir avec XPO Connect™
- Déploiement de la plateforme XPO Connect™ à travers l'Europe en 2019

En bonne voie pour une croissance du chiffre d'affaires et une extension de la marge

- Opportunités importantes d'extension de notre gamme de services, en particulier le courtage de camion et la livraison capillaire
- Nous importons actuellement des initiatives de bénéfices de l'activité de charge partielle nord-américaine pour stimuler la croissance des bénéfices de l'activité de charge partielle européenne

Remarque : données clients au 31 décembre 2018

Premier prestataire de courtage de camion et de transport de charge partielle en Europe

FACTEURS DE DIFFÉRENCIATION : NOTRE CAPACITÉ ÉTENDUE, NOTRE TECHNOLOGIE ET NOS SERVICES MULTINATIONAUX

- Modèle équilibré actifs / hors actifs, avec l'un des réseaux de transport terrestre les plus importants en Europe
- Plus grande flotte sur route en propriété d'Europe
- Leader du transport écologique en Europe, avec une flotte GNL, des véhicules électriques pour la livraison capillaire, des méga-camions et des solutions multimodales
- Leader de la sécurité et de la formation

OFFRES DE SERVICES CLÉS

- Leader en charge partielle au Royaume-Uni, en France, en Espagne et au Portugal, avec 30 pays servis au quotidien
- Notre offre de charge complète dédiée est un facteur de différenciation clé sur les marchés européens
- Premier courtier en camions en Europe
- Le paysage fragmenté de la livraison capillaire avec des prestataires régionaux représente une opportunité importante pour XPO

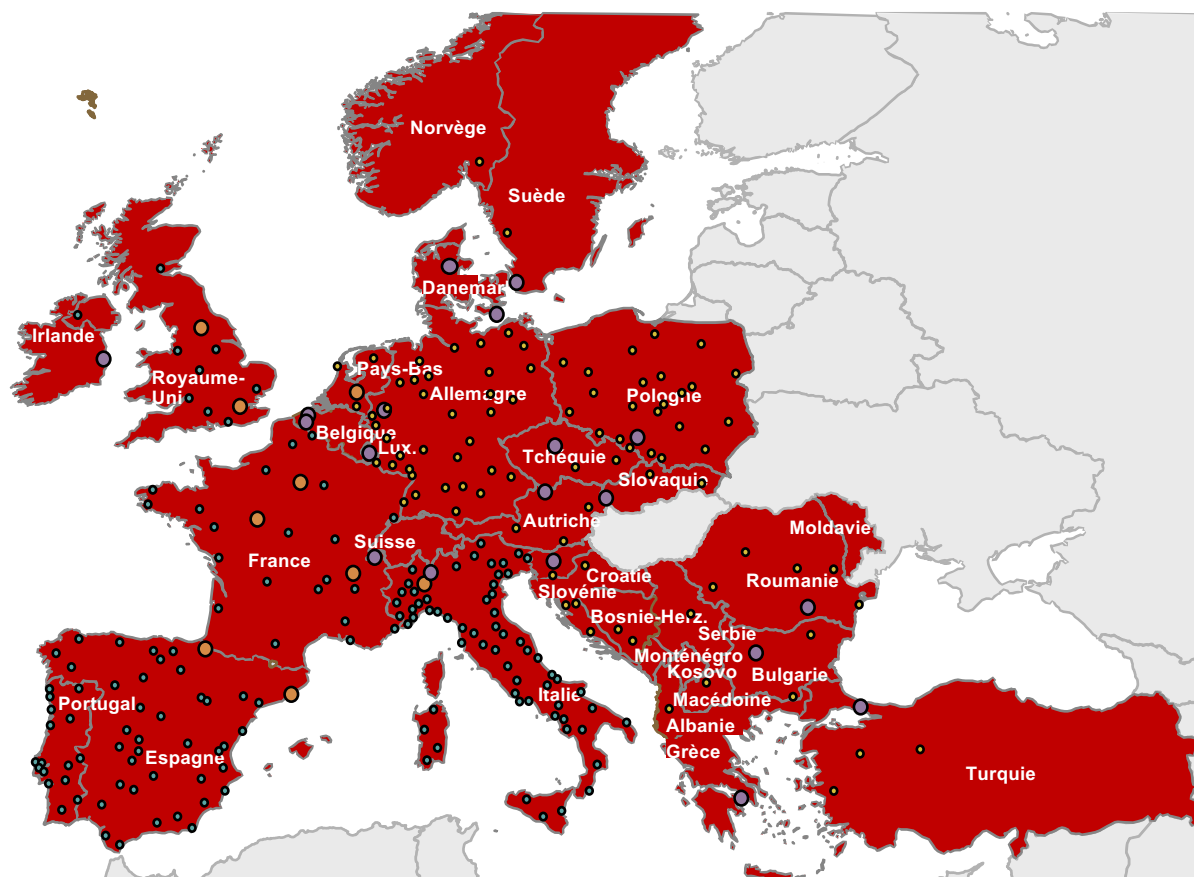
CHIFFRES ESSENTIELS

Taille du secteur	environ 455 milliards de dollars ¹
Recettes 2018 en % du total des recettes de XPO	17%
Sites	194
Employés	environ 15 000
Camions	environ 8 000
Pays européens servis	14

¹ Inclut la charge complète et le courtage

Large couverture du réseau à travers l'Europe

- Plus de 100 sites pour servir des pays au sein de la zone euro et en dehors
- Capacités de transport allant de la simple palette à la charge complète
- 50 000 palettes sont livrées chaque jour sur les réseaux nationaux
- 9 800 palettes sont livrées chaque jour sur les réseaux internationaux
- Réponse rapide aux demandes urgentes

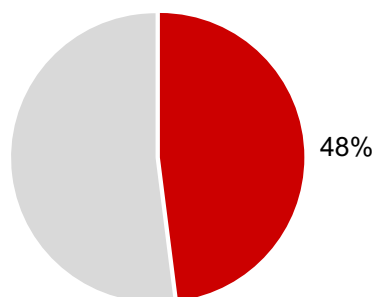


- Plateforme internationale de XPO
- Plateforme internationale partenaire
- Plateforme de XPO
- Plateforme partenaire

Une stratégie commerciale adaptée aux marchés clés

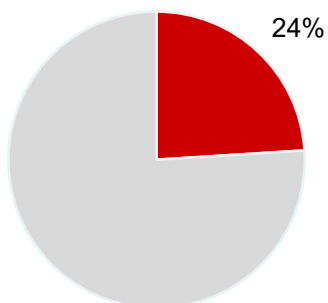
% DES RECETTES 2018 ISSUES DU TRANSPORT EN EUROPE

FRANCE



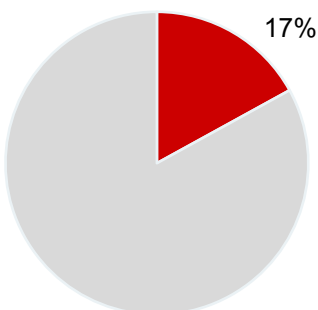
- Modèle mixte de camions appartenant à XPO et de transporteurs indépendants sous contrat pour la charge partielle
- Établissement du modèle de la livraison capillaire sous contrat
- L'activité de charge complète non dédiée est en cours de suppression pour être remplacée par le courtage de camion, qui connaît une forte croissance

ROYAUME-UNI ET IRLANDE



- Camions appartenant à XPO et conducteurs employés
- Établissement de l'activité de livraison capillaire
- Service de distribution nocturne aux réseaux de concessionnaires automobiles
- Croissance rapide de la charge complète dédiée, stimulée par l'augmentation d'activité des grands contrats

ESPAGNE ET PORTUGAL



- Des entrepreneurs transporteurs indépendants utilisent l'équipement de marque XPO
- Établissement du modèle de la livraison capillaire sous contrat
- Solide déploiement en cours du modèle de charge partielle et de courtage

Plan stratégique visant à faire croître les recettes et améliorer les marges en Europe

ÉTENDRE LA PLATEFORME EXISTANTE



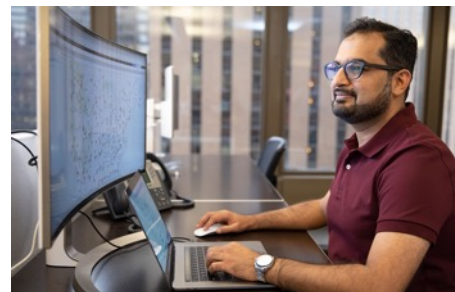
- Tirer parti du marché fragmenté pour stimuler la croissance surdimensionnée
- Augmenter notre envergure dans les activités de livraison capillaire et de courtage
- Accroître la part du portefeuille dépensée dans nos services par notre clientèle principale

COLLABORER À TRAVERS LE RÉSEAU



- Augmenter les ventes croisées des services de transport et de logistique contractuelle en Europe
- Tirer parti de notre réseau mondial pour attirer et conserver des clients importants qui ont des chaînes d'approvisionnement mondiales

AMÉLIORER LA PRODUCTIVITÉ



- Utiliser la plateforme technologique de XPO pour améliorer l'efficacité et réduire les coûts en continu
- Mettre l'accent sur le contrôle des coûts pour stimuler les leviers d'exploitation et améliorer les marges

NOUER DES RELATIONS PLUS SOLIDES AVEC NOS CLIENTS



- Développer des solutions uniques pour répondre aux défis rencontrés par nos clients
- Intégrer les solutions de XPO aux opérations de chaîne d'approvisionnement de nos clients

Partage des facteurs de croissance entre l'Amérique du Nord et l'Europe

LA TECHNOLOGIE NORD-AMÉRICAINNE DÉPLOYÉE EN EUROPE

- **XPO Connect™**
 - Mise en œuvre réussie du portail client à travers l'Europe en 2019
- **Drive XPO™**
 - Notre application en cours de déploiement en Europe permet aux transporteurs d'interagir avec XPO Connect™ depuis la route
- **Freight Optimizer**
 - Importation du système de courtage de XPO et de ses outils robustes de tarification, d'analyse du marché et de gestion des transporteurs

LES BONNES PRATIQUES EUROPÉENNES DÉPLOYÉES EN AMÉRIQUE DU NORD

- **Exemple : logistique de la chaîne du froid**
 - Utilisation de l'expertise européenne pour aider à bâtir une franchise de chaîne du froid en Amérique du Nord
 - Les opérations nord-américaines ont ainsi accès aux secteurs verticaux moins cycliques, comme l'alimentation et les boissons

L'intégration cohérente des opérations mondiales permet une pollinisation croisée

Résumé des facteurs clés moteurs de la croissance et du rendement

1	Positions de leader dans les secteurs à forte croissance que sont le transport et la logistique	▪ Parmi les trois meilleures entreprises du secteur pour toutes les unités opérationnelles majeures ▪ Plus de 60 % des recettes de XPO proviennent de secteurs industriels dont la croissance est estimée deux à cinq fois plus rapide que le PIB
2	Rythme d'innovation technologique rapide moteur de notre facteur de différenciation	▪ Une technologie exclusive permet d'optimiser nos talents et nos actifs ▪ Des initiatives technologiques reposant sur des données, y compris l'automatisation des entrepôts et une place de marché de fret numérique
3	Forte présence multimodale dans le domaine en pleine croissance du commerce en ligne et tous canaux	▪ Plus grand prestataire d'assistance logistique tierce (3PL) pour le traitement des commandes en ligne en Europe, premier prestataire de services de logistique inverse et plus grand logisticien en livraison capillaire de marchandises lourdes en Amérique du Nord ▪ De hauts niveaux de satisfaction client, atteints grâce à la combinaison de notre envergure, notre expertise et nos technologies exclusives
4	Les initiatives en matière de coûts et de recettes offrent de nombreuses opportunités d'amélioration des bénéfices	▪ Une opportunité de croissance des bénéfices d'environ 700 millions à un milliard de dollars grâce à des initiatives propres à l'entreprise ▪ Les facteurs importants comprennent l'analyse des recettes et de la tarification, XPO Connect™, XPO Smart™, XPO Direct™, l'automatisation de la chaîne d'approvisionnement ainsi que l'optimisation des opérations administratives et de l'approvisionnement
5	La croissance de notre part de marché complète nos opportunités de poursuite de la consolidation des marchés fragmentés	▪ Part inférieure à 2 % des principaux marchés mondiaux ▪ Capacité différenciée à fournir des solutions logistiques complexes à l'échelle mondiale
6	Avantages substantiels de notre envergure	▪ Levier d'exploitation, pouvoir d'achat, ventes croisées et capacité à innover grâce à notre plateforme ▪ Capacité intéressante à fournir des solutions multinationales cohérentes à nos clients internationaux
7	Génération de flux de trésorerie considérable	▪ 70 % des recettes proviennent d'activités légères en actifs, 77 % des coûts de base sont variables ▪ Notre plage cible pour le flux de trésorerie disponible pour l'exercice 2019 est passée d'un objectif initial de 525 à 625 millions de dollars à un objectif actuel de 575 à 675 millions de dollars
8	Capacité à surpasser l'environnement macro dans toutes les parties du cycle	▪ Expertise approfondie de plusieurs secteurs verticaux aux cycles économiques divers ▪ Importante combinaison d'activités sous contrat (74 % en 2018) contribuant à notre résistance en période de récession
9	Prévision d'accélération du flux de trésorerie disponible en période de récession	▪ Capacité à moduler les dépenses en capital par rapport aux fluctuations cycliques ; maintenance faible en dépenses en capital ▪ Le fonds de roulement devient une source de trésorerie en période de ralentissement économique
10	35 hauts dirigeants et 2 500 ingénieurs, opérateurs et logisticiens extraordinaires	▪ Une place-forte inimitable de talents ingénieurs dotés d'une expérience du secteur de premier ordre ▪ Des innovateurs axés sur les résultats, moteurs de différenciation dans toutes les branches d'activité

Remarque : Consulter la section « Mesures financières non PCGR » en page 2 de ce document.

Documents supplémentaires

XPO est largement réputé pour ses performances et sa culture

- Nommé par Fortune parmi les entreprises les plus admirées au monde, 2018 et 2019
- A reçu le World Excellence Award de Ford Motor Company pour l'innovation dans les envois accélérés, 2019
- Désigné par Gartner comme l'un des leaders dans le Magic Quadrant dans la catégorie des prestataires d'assistance logistique tierce (3PL), 2018 et 2019
- Désigné par Forbes comme l'une des meilleures entreprises pour les travailleurs en Espagne, 2019
- Désigné par General Motors comme le fournisseur de l'année pour la distribution après-vente, 2019
- Désigné par Raytheon Company comme un fournisseur d'excellence pour la livraison ponctuelle, 2019
- Nommé dans la liste Fortune Future 50 des sociétés américaines les mieux placées pour une croissance à succès, 2018
- Classé par Glassdoor en 7e position du classement des 20 principales sociétés du Royaume-Uni avec le meilleur leadership et la meilleure culture, 2018
- Récompensé par Boeing Company pour ses performances d'excellence, 2018
- Classé par Fortune en 67e position des plus grands employeurs américains, 2018
- Jacobs (PDG) classé en 10e position de la liste de Barron des meilleurs PDG mondiaux, 2018
- Désigné par Assologistica (Italie) comme l'entreprise de l'année pour l'innovation, 2017 et 2018
- Désigné par Forbes comme l'une des entreprises américaines les plus performantes de sa liste Global 2000, 2017
- Désigné par Forbes comme l'un des meilleurs employeurs américains, 2017
- Nommé par Inbound Logistics parmi les 100 premiers prestataires d'assistance logistique tierce (3PL), 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 et 2019

Principales données du rapport inaugural sur la durabilité de XPO

En 2018 :

- Les employés d'entrepôt aux États-Unis ont reçu une augmentation salariale annuelle moyenne de 8 % ; plus de 30 % d'entre eux ont reçu une augmentation supérieure ou égale à 10 %
- XPO a établi un partenariat avec un grand réseau de santé pour les femmes et les familles afin d'offrir des services de santé supplémentaires, fournis par plus de 1400 professionnels de 20 spécialités à travers une clinique virtuelle
- Les conducteurs XPO ont parcouru plus de 2,25 milliards de kilomètres dans le monde sans accident
- Le programme de sécurité routière Road to Zero a réduit les distractions au volant aux États-Unis de 37 % par rapport à 2018 grâce à des technologies intégrées aux camions de charge partielle et à la formation des conducteurs.
- 1,7 millions d'heures de formation ont été investies dans le développement de la main d'œuvre dans le monde.
- 30 % des recrutements mondiaux étaient des femmes
- Un remboursement de frais de scolarité de 5250 \$ par an est versé pour contribuer à la formation continue d'un employé

Télécharger le rapport à l'adresse sustainability.xpo.com

Principales données du rapport inaugural sur la durabilité de XPO (suite)

LES AVANTAGES DE GROSSESSE ET DE RENFORCEMENT DES LIENS FAMILIAUX SONT À LA POINTE DU PROGRÈS SOCIAL

- Tout employé de XPO, homme comme femme, reçoit jusqu'à six semaines de congé parental postnatal payées à 100 % en tant que soutien principal de l'enfant
- Les femmes reçoivent jusqu'à 20 jours de congé prénatal payés à 100 % pour leur santé et leur bien-être
- Des aménagements de grossesse sont accordés automatiquement sur demande : modification de l'emploi du temps, durée et fréquence des pauses, et assistance pour certaines tâches
- Des aménagements plus longs sont accordés aisément sur avis d'un médecin
- XPO garantit qu'une femme continuera à recevoir son salaire habituel pendant la durée des aménagements de grossesse
- XPO garantit qu'une femme restera éligible à des augmentations de salaire pendant la durée des aménagements de grossesse
- Toutes ces améliorations sont fournies sans coût supplémentaire pour les employés

Au total, plus de 30 avantages sont disponibles pour les femmes et familles de XPO aux États-Unis

Un fort engagement pour la durabilité dans les domaines du transport et de la logistique

TRANSPORT

- Nommé par Inbound Logistics parmi les 75 premiers partenaires de chaîne logistique écologique, 2016, 2017 et 2018
- Récompensé pour l'excellence de ses améliorations environnementales par SmartWay®
- A reçu le label « Objectif CO₂ » pour les remarquables performances environnementales de ses activités de transport, attribué par le Ministère français de l'environnement et l'Agence française de l'environnement et la maîtrise de l'énergie
- A réalisé un important investissement de capital dans les tracteurs à faible consommation de carburant Freightliner Cascadia en Amérique du Nord (technologie RCS conforme aux règlements de l'EPA de 2013 et aux GHG14)
- L'une des flottes les plus modernes en Europe : Conforme à 98 % aux normes Euro 5, EEV et Euro 6, avec un âge moyen des camions d'environ 3 ans en 2018
- Vaste flotte de camions roulant au gaz naturel en Europe, tous premiers tracteurs GNL en banlieue parisienne
- Projet de méga-camions approuvé par le gouvernement en Espagne, qui peut réduire les émissions de CO₂ de plus de 20%
- Formation des conducteurs aux techniques de conduite écologique responsable et de réduction du carburant utilisé
- Les opérations de charge partielle en Amérique du Nord ont mis en place des politiques de basse consommation et sont en train de passer aux lampes à LED
- Essais d'alternatives au diesel comme les hybrides diesel-électriques
- Introduction de neuf fourgons électriques à zéro émission en Europe pour le service de livraison capillaire

Notre calculateur propriétaire CarbonNET dans le cloud aide nos équipes à documenter les sources d'émission, les données des activités et les calculs de CO₂

Un fort engagement pour la durabilité dans les domaines du transport et de la logistique (suite)

LOGISTIQUE

- De nombreuses installations de XPO sont certifiées ISO 14001 avec des normes élevées en matière de gestion environnementale
- L'entrepôt du futur de Nestlé au Royaume-Uni sera situé sur des plateaux artificiels, avec des systèmes de réfrigération à l'ammoniac écologiques, des lampes à LED, des thermopompes à air pour les zones d'administration et un système de collecte des eaux de pluie
- D'importantes mesures de réduction des déchets sont instaurées dans nos opérations quotidiennes pour réduire l'usage du papier, comme l'utilisation de documents et feuilles de route électroniques.
- Évaluations du rendement énergétique effectuées avant la sélection des entrepôts à louer, et matériel économe en énergie acheté lorsque cela est possible
- 79 % des équipements de manutention utilisés dans nos sites de logistique fonctionnent sur batterie et non par carburant.
- En conséquence des opérations de logistique inverse, des millions de composants électroniques et de batteries sont recyclés chaque année
- Les ingénieurs d'emballage s'assurent d'utiliser des cartons de dimension optimale pour chaque produit devant être distribué
- Achat d'emballages recyclés lorsque cela est possible
- Utilisation d'outils d'assemblage réutilisables, fabriqués par XPO, lors de l'installation des éléments dans le cadre des opérations client

Nous menons nos activités dans le respect de l'environnement et de nos actionnaires

Glossaire d'entreprise

- **Logistique contractuelle** : Activité à actifs légers et de nature technologique, caractérisée par des relations contractuelles à long terme avec des taux de renouvellement élevés, un caractère cyclique faible et un composant valeur ajoutée élevé qui réduit la « commoditisation ». Les contrats sont généralement structurés en fixe-variable, coût majoré ou partage des profits. Les services XPO comprennent des solutions très élaborées, notamment le traitement des commandes en ligne, la logistique inversée, l'emballage, l'assistance usine, le service après-vente, le stockage et la distribution pour des clients de l'aérospatiale, de la production, du commerce de détail, des sciences de la vie, des produits chimiques, de la restauration et de la chaîne du froid. La logistique inverse, également appelée gestion des retours, désigne les processus relatifs à la gestion du flux des marchandises retournées aux sites de logistique contractuelle, comme les achats de commerce en ligne non désirés, le matériel de transport alimentaire ou les produits défectueux. Les services de logistique inverse peuvent comprendre le nettoyage, l'inspection, la remise à neuf, le réapprovisionnement, le traitement des garanties et d'autres services du cycle de vie.
- **Envois accélérés** : Activité sans actifs traitant les envois urgents, à valeur élevée ou de haute sécurité, généralement avec un préavis très court. Le chiffre d'affaires est soit contractuel, soit transactionnel. Il est principalement lié à des perturbations imprévues de la chaîne d'approvisionnement ou à des demandes de stocks de dernière minute concernant des matières premières, des pièces ou des marchandises. XPO fournit trois types de services d'envois accélérés : transport terrestre via un réseau de transporteurs indépendants sous contrat ; transport par charter aérien facilité par une technologie en ligne propriétaire, basée sur des offres, qui affecte des cargaisons à un avion ; et un réseau de système de gestion du transport (TMS) qui constitue le plus grand système de gestion en ligne des envois accélérés en Amérique du Nord.
- **Courtage de fret** : Activité à coûts variables facilitant le transport par camion du fret en fournissant des transporteurs au moyen d'une technologie exclusive. Le chiffre d'affaires net du courtage de fret correspond à la différence entre le prix demandé à l'expéditeur et celui payé pour le transport. En Amérique du Nord, XPO exerce une activité de courtage de fret sans actifs avec un réseau de 38 000 transporteurs indépendants. En Europe, XPO génère plus d'un milliard d'euros de chiffre d'affaires annuel sur l'activité de courtage de fret, la capacité étant fournie par une combinaison d'actifs légers de flotte en propriété et de transporteurs indépendants.
- **Envois mondiaux** : Activité sans actifs facilitant des envois de fret par voies terrestre, aérienne et maritime. Les envois peuvent être circonscrits au territoire nord-américain, partir depuis ou vers l'Amérique du Nord ou se faire entre des pays étrangers. Les services sont fournis via un réseau d'experts de marché fournissant un point de vue local sur des milliers de zones commerciales réparties dans le monde. Les services d'envois mondiaux de XPO peuvent traiter des envois sans limite de taille, poids ou mode. Ils sont agréés OTI et NVOCC.

Glossaire d'entreprise (suite)

- **Transport intermodal** : Activité à actifs légers facilitant le transport de fret long-courrier en conteneurs, souvent avec une composante ferroviaire (transport par camion) à l'une ou l'autre des extrémités. Le transport intermodal est une activité à coûts variables dont le chiffre d'affaires est généré par une combinaison de transactions contractuelles et sur le marché au comptant. Le chiffre d'affaires net équivaut à la différence entre le prix demandé à l'expéditeur et le coût de l'achat du transport par rail et camion. Deux facteurs gouvernent la croissance de l'activité de transport intermodal en Amérique du Nord : le camionnage est moins cher et demande moins de carburant au kilomètre que le transport par camion long-courrier ; et le rail est également un moyen de transport clé vers et depuis le Mexique, lieu où la base de fabrication est en train de se développer rapidement en raison de la tendance à la délocalisation dans un pays proche.
- **Livraison capillaire** : Activité légère en actifs qui facilite la livraison des marchandises jusqu'à leur destination finale, le plus souvent au foyer du consommateur. XPO est spécialisée dans deux domaines des services en livraison capillaire : l'organisation de la livraison et de l'installation de marchandises lourdes telles que des appareils ménagers, des meubles et des produits électroniques, qui ont souvent une composante haut de gamme ; et la fourniture de solutions logistiques à des détaillants et distributeurs pour apporter un soutien à leurs chaînes d'approvisionnement de commerce en ligne et à leurs stratégies de distribution tous canaux. La capacité provient d'un réseau de transporteurs et techniciens indépendants.
- **Charge partielle (*less-than-truckload*, LTL)** Transport d'une cargaison plus grande qu'un colis mais trop petite pour mobiliser un camion entier et qui est souvent expédiée sur une palette. Les expéditions de charges partielles sont facturées en fonction du poids de la cargaison, de sa catégorie (qui est généralement déterminée par son ratio volume/poids et par la description du produit) et du kilométrage requis sur des lignes spécifiques. Un transporteur de charges partielles exploite généralement un réseau en étoile permettant le regroupement de plusieurs envois pour différents clients dans un même camion.
- **Transport géré** : Un service proposé aux transporteurs qui veulent externaliser tout ou partie de leurs moyens d'expédition ainsi que leurs activités connexes. Ce service peut inclure la gestion du fret comme le groupement et le dégroupement, la planification du travail, la facilitation des envois internes et externes, la gestion documentaire et des douanes, le traitement des réclamations et la gestion logistique contractuelle.
- **Charge complète** : Le transport terrestre des marchandises par un transporteur unique pour une quantité qui exige la limite totale d'une remorque, en dimension ou en poids. Les marchandises restent généralement sur un seul véhicule du point d'origine à la destination et ne sont pas manipulés en cours de route. Voir le courtage de fret sur la page précédente pour plus de détails.

Glossaire d'entreprise (suite)

- **XPO Connect™** : la une place de marché numérique de XPO entièrement automatisée et capable d'apprentissage autonome, qui connecte les expéditeurs et les transporteurs directement ainsi que via les équipes de XPO. XPO Connect™ offre aux clients une visibilité complète sur plusieurs modes de transport, en temps réel, en tenant compte des fluctuations de capacité et des tarifs d'affrètement par région, et permet des négociations numériques avec une fonctionnalité de contreproposition automatique. Les expéditeurs peuvent affecter leurs cargaisons aux transporteurs et suivre le fret à l'aide d'une connexion unique et sécurisée. Les transporteurs interagissent avec les expéditeurs et avec XPO depuis leur véhicule grâce à l'application Drive XPO™. Celle-ci permet également de les localiser géographiquement et de communiquer textuellement par dictée vocale. XPO a déployé XPO Connect™ en Amérique du Nord et en Europe pour le fret de charge complète, avec des capacités supplémentaires pour les clients de la livraison capillaire et les entrepreneurs indépendants impliqués dans la livraison à domicile de marchandises lourdes.
- **XPO Direct™** : Le réseau national partagé de distribution de XPO offre aux clients, en production ou en commerce de détail, électronique ou multicanaux, de nouvelles manières de distribuer leurs marchandises. Les entrepôts XPO Direct™ servent de sites de stockage et de transbordement, utilisables par plusieurs clients à la fois. Les besoins en transports sont pourvus par les capacités de XPO, en courtage, sous contrat ou en propriété. En essence, les clients B2C et B2B louent les capacités de XPO en logistique contractuelle, livraison capillaire, charge partielle, main d'œuvre, technologie, transport et stockage. Ils peuvent ainsi positionner à leur guise leurs stocks sur leurs marchés, de manière fluide et sans avoir à investir le capital nécessaire pour disposer de centres de distribution, tandis que XPO exploite ses ressources existantes et ses relations avec des prestataires comme facteurs de croissance. Le réseau XPO Direct™ comprend plus de 90 sites en Amérique du Nord.
- **XPO Smart™** : la suite technologique d'outils d'optimisation de XPO améliore la productivité, la gestion intelligente des entrepôts et la prévision des demandes dans les opérations de logistique et de transport de l'entreprise. Les outils de productivité XPO Smart s'interfacent avec le système propriétaire de gestion d'entrepôt de XPO pour prévoir les niveaux optimaux de main d'œuvre employés par jour et par plage horaire. En outre, le système de gestion d'entrepôt facilite l'intégration d'outils robotiques ou d'automatisation avancée, permettant à XPO d'initier des projets logistiques pour ses clients ou d'étendre des implémentations existantes avec un haut degré d'efficacité. Cette technologie intégrée apporte une solution unique et intelligente qui combine plusieurs applications essentielles de chaîne logistique, notamment une gestion unifiée des commandes et des outils de tableau de bord intuitifs pour analyser les tendances et guider la prise de décision.

Rapprochements financiers

Le tableau suivant rapproche les recettes nettes de XPO attribuables aux actionnaires ordinaires pour les périodes clôturées les 30 juin 2019 et 2018 avec l'EBITDA et l'EBITDA ajusté des mêmes périodes.

Rapprochement des mesures non PCGR XPO Logistics, Inc. Rapprochement consolidé des recettes nettes avec l'EBITDA ajusté (non vérifié) (en millions)								
	Trimestre clôturé le 30 juin				Semestre clôturé le 30 juin			
	2019	2018	Variance \$	Variation %	2019	2018	Variance \$	Variation %
Recettes nettes attribuables aux actionnaires ordinaires	\$ 122	\$ 138	\$ (16)	-11.6%	\$ 165	\$ 205	\$ (40)	-19.5%
Recettes nettes distribuées et non distribuées	13	11	2	18.2%	17	17	-	0.0%
Bénéfice net attribuable aux participations dépourvues de contrôle	10	10	-	0.0%	15	16	(1)	-6.3%
Recettes nettes	145	159	(14)	-8.8%	197	238	(41)	-17.2%
Perte sur le remboursement de la dette	-	-	-	0.0%	5	10	(5)	-50.0%
Intérêts décaissés	72	55	17	30.9%	143	114	29	25.4%
Provision pour impôts	46	54	(8)	-14.8%	65	54	11	20.4%
Frais de dépréciation et amortissement	180	177	3	1.7%	360	348	12	3.4%
Pertes (gains) non réalisé(e)s sur les options de change et contrats à terme	7	(16)	23	-143.8%	9	(12)	21	-175.0%
EBITDA	\$ 450	\$ 429	\$ 21	4.9%	\$ 779	\$ 752	\$ 27	3.6%
Coûts de transaction, d'intégration et de changement d'image de marque	1	8	(7)	-87.5%	2	15	(13)	-86.7%
Coûts de restructuration	4	-	4	100.0%	17	-	17	100.0%
EBITDA ajusté	\$ 455	\$ 437	\$ 18	4.1%	\$ 798	\$ 767	\$ 31	4.0%
Recettes	4,238	4,363	(125)	-2.9%	8,358	8,555	(197)	-2.3%
Marge d'EBITDA ajusté ⁽¹⁾	10.7%	10.0%			9.5%	9.0%		

⁽¹⁾ La marge d'EBITDA ajusté correspond à l'EBITDA ajusté divisé par les Recettes.

Remarques : Il se peut que la somme des recettes nettes trimestrielles attribuables aux actionnaires ordinaires et des recettes nettes distribuées et non distribuées ne soit pas égale aux montants enregistrés depuis le début de la période annuelle en raison de l'impact de la méthode des deux catégories utilisée pour le calcul du bénéfice par action. L'EBITDA ajusté a été établi sur la base d'une détention à 100 % de XPO Logistics Europe. Consulter la section « Mesures financières non PCGR » en page 2 de ce document.

Rapprochements financiers (suite)

Le tableau rapproche les recettes nettes de XPO attribuables aux actionnaires ordinaires pour les périodes clôturées les 30 juin 2019 et 2018 avec les recettes nettes ajustées attribuables aux actionnaires ordinaires des mêmes périodes.

Rapprochement des mesures non PCGR XPO Logistics, Inc. Rapprochement consolidé des recettes nettes PCGR et des recettes nettes par action avec les recettes nettes ajustées et les recettes nettes par action ajustées (non vérifié) (en millions, à l'exception des données par action)				
	Trimestre clôturé le 30 juin		Semestre clôturé le 30 juin	
	2019	2018	2019	2018
Recettes nettes PCGR attribuables aux actionnaires ordinaires	\$ 122	\$ 138	\$ 165	\$ 205
Perte sur le remboursement de la dette	-	-	5	10
Pertes (gains) non réalisé(e)s sur les options de change et contrats à terme	7	(16)	9	(12)
Dégradation de capital incorporel en relation client	-	-	6	-
Coûts de transaction, d'intégration et de changement d'image de marque	1	8	2	15
Coûts de restructuration	4	-	17	-
Impôts associés aux ajustements ci-dessus	(2)	2	(10)	(4)
Impact des participations dépourvues de contrôle sur les ajustements ci-dessus	-	-	(1)	-
Attribution des bénéfices non distribués	-	-	(2)	(1)
Recettes nettes ajustées attribuables aux actionnaires ordinaires	\$ 132	\$ 132	\$ 191	\$ 213
Recettes basiques par action ajustées	\$ 1.41	\$ 1.09	\$ 1.92	\$ 1.77
Recettes diluées par action ajustées	\$ 1.28	\$ 0.98	\$ 1.74	\$ 1.59
Actions ordinaires en circulation (moyenne pondérée)				
Actions ordinaires basiques en circulation (moyenne pondérée)	92	121	100	120
Actions ordinaires diluées en circulation (moyenne pondérée)	102	134	110	134

Remarque : Consulter la section « Mesures financières non PCGR » en page 2 de ce document.

Rapprochements financiers (suite)

Le tableau suivant rapproche la trésorerie d'exploitation de XPO pour les périodes de trois et six mois clôturées les 30 juin 2019 et 2018 et les années clôturées les 31 décembre 2018, 2017, 2016 et 2015 avec le flux de trésorerie disponible des mêmes périodes.

Rapprochement des mesures non PCGR
XPO Logistics, Inc.
Rapprochement des flux de trésorerie d'exploitation avec le flux de trésorerie disponible
(non vérifié)
(en millions)

	Trimestre clôturé le		Semestre clôturé le		Exercice annuel clôturé le			
	30 juin		30 juin		31 décembre			
	2019	2018	2019	2018	2018	2017	2016	2015
Trésorerie nette issue des activités d'exploitation	\$ 260	\$ 267	\$ 164	\$ 248	\$ 1,102	\$ 785	\$ 622	\$ 91
Trésorerie collectée sur des créances à prix d'achat différé	66	-	137	-	-	-	-	-
Trésorerie nette ajustée issue des activités d'exploitation	326	267	301	248	1,102	785	622	91
Paie ment pour l'acquisition de propriétés et d'équipements	(118)	(126)	(236)	(268)	(551)	-504	-483	-249
Recettes de ventes de propriétés et d'équipements	38	52	85	62	143	118	69	60
Flux de trésorerie disponible	\$ 246	\$ 193	\$ 150	\$ 42	\$ 694	\$ 399	\$ 208	\$ (98)

Remarques : Les données de 2016 et 2017 ont été réévaluées pour prendre en compte l'impact de la mise à jour des pratiques comptables 2016-18. Consulter la section « Mesures financières non PCGR » en page 2 de ce document.

Rapprochements financiers (suite)

Le tableau suivant rapproche les recettes de XPO attribuables à son activité de charge partielle en Amérique du Nord pour les périodes de trois et six mois clôturées les 30 juin 2019 et 2018 avec le revenu d'exploitation ajusté et le coefficient d'exploitation ajusté des mêmes périodes.

Charge partielle en Amérique du Nord XPO Logistics								
Coefficient d'exploitation ajusté (non vérifié) (en millions)								
	Trimestre clôturé le 30 juin				Semestre clôturé le 30 juin			
	2019	2018	Variance \$	Variation %	2019	2018	Variance \$	Variation %
Recettes (hors surcharges de carburant)	\$ 857	\$ 834	\$ 23	2.8%	\$ 1,643	\$ 1,613	\$ 30	1.9%
Surcharges de carburant	142	143	(1)	-0.7%	269	271	(2)	-0.7%
Recettes	999	977	22	2.3%	1,912	1,884	28	1.5%
Salaires, traitements et avantages sociaux	451	441	10	2.3%	896	870	26	3.0%
Transport acheté	108	99	9	9.1%	208	196	12	6.1%
Carburant et impôts liés au carburant	70	75	(5)	-6.7%	140	143	(3)	-2.1%
Dépréciation et amortissement	54	62	(8)	-12.9%	112	121	(9)	-7.4%
Autres dépenses d'exploitation	93	123	(30)	-24.4%	195	242	(47)	-19.4%
Maintenance	27	25	2	8.0%	54	51	3	5.9%
Locations et baux	12	11	1	9.1%	24	22	2	9.1%
Main-d'œuvre achetée	2	3	(1)	-33.3%	4	6	(2)	-33.3%
Revenu d'exploitation	182	138	44	31.9%	279	233	46	19.7%
Coefficient d'exploitation ⁽¹⁾	81.8%	85.9%			85.4%	87.7%		
Coûts de restructuration	-	-	-	0.0%	2	-	2	100.0%
Dépenses d'amortissement	9	8	1	12.5%	17	17	-	0.0%
Autres recettes ⁽²⁾	5	7	(2)	-28.6%	11	14	(3)	-21.4%
Revenu d'exploitation ajusté	\$ 196	\$ 153	\$ 43	28.1%	\$ 309	\$ 264	\$ 45	17.0%
Coefficient d'exploitation ajusté ⁽³⁾	80.3%	84.3%			83.8%	86.0%		

⁽¹⁾ Le coefficient d'exploitation est issu du calcul suivant : $(1 - (\text{Revenu d'exploitation} \div \text{les Recettes}))$.

⁽²⁾ Les Autres recettes comprennent principalement les revenus de pension et sont comprises dans les Autres dépenses (recettes) dans l'État consolidé simplifié des revenus.

⁽³⁾ Le coefficient d'exploitation ajusté est issu du calcul suivant : $(1 - (\text{Revenu d'exploitation ajusté} \div \text{les Recettes}))$.

Remarque : Consulter la section « Mesures financières non PCGR » en page 2 de ce document.

Rapprochements financiers (suite)

Le tableau suivant rapproche les recettes (pertes) nettes de XPO attribuables aux actionnaires ordinaires pour les années clôturées les 31 décembre 2018, 2017, 2016 et 2015, avec l'EBITDA, l'EBITDA ajusté, et l'EBITDA ajusté excluant l'activité de charge complète en Amérique du Nord cédée en 2016.

Rapprochement des mesures non PCGR
XPO Logistics, Inc.
Rapprochement consolidé des recettes (pertes) nettes avec l'EBITDA ajusté sans l'activité de charge complète
(non vérifié)
(en millions)

	Exercice annuel clôturé le 31 décembre			
	2018	2017	2016	2015
Recettes (pertes) nettes attribuables aux actionnaires ordinaires	\$ 390	\$ 312	\$ 63	\$ (246)
Frais de transformation du bénéfice du capital action privilégié	-	-	-	52
Recettes nettes distribuées et non distribuées	32	28	6	3
Recettes (pertes) nettes attribuables aux participations dépourvues de contrôle	22	20	16	(1)
Recettes (pertes) nettes	444	360	85	(192)
Frais des engagements de dette	-	-	-	20
Perte sur le remboursement de la dette	27	36	70	-
Autres intérêts	217	284	361	187
Pertes sur la conversion des billets de premier rang convertibles	-	1	-	10
Provision pour impôts (bénéfices)	122	(99)	22	(91)
Amortissement accéléré des noms commerciaux	-	-	-	2
Frais de dépréciation et amortissement	716	658	643	363
Pertes (gains) non réalisé(e)s sur les options de change et contrats à terme	(20)	49	(36)	3
EBITDA	\$ 1,506	\$ 1,289	\$ 1,145	\$ 302
Coûts de transaction, d'intégration et de changement d'image de marque	33	78	103	201
Coûts de restructuration	21	-	-	-
Frais de contentieux	26	-	-	-
Gain sur la vente de placement en actions	(24)	-	-	-
Gain sur la vente d'équipements intermodaux	-	-	-	(10)
EBITDA ajusté	\$ 1,562	\$ 1,367	\$ 1,248	\$ 493
EBITDA ajusté de l'activité de charge complète nord-américaine cédée	-	-	80	19
EBITDA ajusté sans l'activité de charge complète	\$ 1,562	\$ 1,367	\$ 1,168	\$ 474

Remarques : L'EBITDA ajusté a été établi sur la base d'une détention à 100 % de XPO Logistics Europe.
 Consulter la section « Mesures financières non PCGR » en page 2 de ce document.

Rapprochements financiers (suite)

Le tableau suivant rapproche les recettes de XPO (conformes aux PCGR) avec ses recettes organiques et sa croissance organique de recettes pour les périodes de trois mois clôturées les dimanche 30 juin 2019 et 2018, pour l'entreprise consolidée et pour le segment logistique.

Rapprochement des mesures non PCGR
XPO Logistics, Inc.
Rapprochement du revenu PCGR au revenu organique
(non vérifié)
(en millions)

	Logistique contractuelle		Consolidé	
	Trimestre clôturé le 30 juin			
	2019	2018	2019	2018
Recettes	\$ 1,526	\$ 1,508	\$ 4,238	\$ 4,363
Carburant	-	-	(428)	(447)
Recettes d'injection postale directe	-	-	-	(54)
Taux de change	54	-	99	-
Revenu organique	\$ 1,580	\$ 1,508	\$ 3,909	\$ 3,862
Croissance organique des recettes ⁽¹⁾	4.8%		1.2%	

⁽¹⁾ La croissance organique des recettes est issue du calcul de la variation relative du revenu organique par rapport à l'année précédente, exprimée en pourcentage du revenu organique de 2018.

Remarque : Consulter la section « Mesures financières non PCGR » en page 2 de ce document.

jeudi 1 août 2019

Script et diapositives de la présentation

Le script suivant doit être lu conjointement à la présentation de diapositives connexe qui contient, notamment, des données sources relatives à certaines informations figurant dans le script.

Merci pour votre présence ! Nous commencerons par un aperçu de XPO Logistics aujourd'hui : notre entreprise, notre technologie et les facteurs clés qui stimulent notre croissance et notre rendement. Nous aborderons un certain nombre d'opportunités importantes d'amélioration des bénéfices propres à XPO. Nous résumerons ensuite nos opérations et vous apporterons des précisions concernant nos performances financières du deuxième trimestre ainsi que nos objectifs pour l'année 2019.

XPO figure parmi les dix premières entreprises de logistique mondiales, avec plus de 17 milliards de dollars de recettes annuelles. Nous opérons un réseau hautement intégré de personnes, de technologies et d'actifs matériels sous la marque unique XPO Logistics. Nous utilisons notre réseau pour aider nos clients à gérer leurs marchandises le plus efficacement possible tout le long de leur chaîne d'approvisionnement.

Nous distinguons deux segments d'affectation : la logistique et le transport. Environ 65% de nos recettes sont issues du transport. Les 35% restant sont issus de la logistique, que nous désignons parfois comme la « chaîne d'approvisionnement » ou la « logistique contractuelle ».

Nos marchés sont très diversifiés. Nous servons plus de 50 000 clients issus de chacun des principaux secteurs industriels qui affectent tous les aspects de l'économie. Plusieurs secteurs verticaux contribuent de manière significative à nos recettes : commerce de détail et sur internet, agroalimentaire, biens de consommation et produits industriels.

Environ 59% de nos recettes sont générées aux États-Unis, 13 % en France et 12 % au Royaume-Uni. Sur ce qui reste, l'Espagne l'emporte avec 5% des recettes. Au total, nous travaillons dans 30 pays, avec environ 100 000 employés répartis sur 1 537 sites.

Principales données financières

Voici les facteurs clés moteur de notre croissance et notre rendement.

- Positions de leader dans les secteurs à forte croissance que sont le transport et la logistique
- Rythme d'innovation technologique rapide, moteur de nos facteurs de différenciation
- Forte présence multimodale dans le domaine en pleine croissance du commerce en ligne et tous canaux
- La croissance de notre part de marché complète nos opportunités de poursuite de la consolidation des marchés fragmentés

- Avantages substantiels de notre envergure
- Génération de flux de trésorerie considérable
- Capacité à surpasser l'environnement macro dans toutes les parties du cycle
- Prévision d'accélération du flux de trésorerie disponible en période de récession
- Des dirigeants, innovateurs, managers, ingénieurs, logisticiens et opérateurs extraordinaires
- Les leviers propres à l'entreprise offrent de nombreuses opportunités d'amélioration des bénéfices

Les 10 facteurs présentés ci-dessus sont enracinés dans les forces bien établies suivantes de XPO :

- Nous figurons parmi les trois meilleures entreprises du secteur pour toutes les unités opérationnelles majeures. Plus de 60 % de nos recettes proviennent de secteurs industriels dont la croissance est estimée deux à cinq fois plus rapide que le PIB.
- Notre technologie exclusive tire le meilleur parti des talents et des actifs au sein de notre organisation.
- Notre combinaison d'envergure, de densité, d'expertise et de technologie a une importance cruciale pour les chaînes d'approvisionnement du commerce en ligne et tous canaux, où la satisfaction consommateur dépend de la qualité du traitement des commandes et de la gestion des retours.
- Nous détenons une part inférieure à 2 % de l'opportunité exploitable totale, et nous augmentons notre part tout en poursuivant la différenciation de nos services.
- Notre levier d'exploitation, notre pouvoir d'achat, nos ventes croisées et notre vaste capacité à innover proviennent de notre envergure importante.
- Notre modèle commercial est optimisé pour la génération du flux de trésorerie à toutes les étapes du cycle : 70 % de nos recettes proviennent d'activités légères en actifs et 77 % de nos coûts de base sont variables
- Nous servons des clients dans différents secteurs verticaux avec des cycles économiques variés, ce qui nous rend plus résistants en période de récession, de même que le fait qu'un pourcentage élevé de notre combinaison de recettes provienne d'activités sous contrat (74 % en 2018).
- Nos dépenses en capital pour la maintenance sont très faibles. En période de récession, nous sommes en mesure d'ajuster nos dépenses en capital et de transformer notre fonds de roulement en une source de trésorerie.
- Le secret de notre réussite a toujours reposé sur les personnes de classe internationale que nous avons attirées chez XPO : non seulement nos 35 hauts dirigeants, mais aussi, et surtout, les 2 500 personnes au niveau suivant, des talents de pointe dotés d'une expérience du secteur de premier ordre.

- Nous estimons pouvoir exploiter de nombreuses opportunités de croissance des bénéfices, situées entre environ 700 millions et un milliard de dollars, grâce à des initiatives propres à l'entreprise d'ici 2022.

Nous sommes particulièrement stimulés par les initiatives de réduction des coûts et de croissance des recettes liées à notre technologie, car c'est dans celles-ci que résident les plus grandes opportunités à venir. Par exemple, nous mettons fortement l'accent sur la tarification du transport. Nous développons des modèles d'élasticité exclusifs afin d'automatiser la tarification et d'optimiser notre combinaison d'activités ; bien qu'il soit encore tôt, nous constatons des résultats positifs dans le domaine du courtage. Nous avons identifié une opportunité importante à venir, notamment en charge partielle.

L'une de nos opportunités d'amélioration des bénéfices les plus importantes est le coût annuel de notre main-d'œuvre qui s'élève à 6,5 milliards de dollars. Nous nous efforçons de franchir la marche qui sépare les bonnes performances des performances excellentes. Au cours de l'année écoulée, notre équipe technologique a développé des outils XPO Smart™ perfectionnés qui permettent d'optimiser l'utilisation de la main-d'œuvre afin de compenser largement l'inflation de la main-d'œuvre. En plus d'apporter une visibilité en temps réel, nos outils permettent de modéliser les niveaux de main-d'œuvre, la longueur des heures de travail, la combinaison d'emplois et les heures supplémentaires sur la base des flux de travail prévus pour des dates et heures futures. Ces analyses intelligentes s'appuient sur l'apprentissage automatique pour maîtriser l'environnement opérationnel d'un site donné et améliorent en continu leur compétence d'optimisation.

Nous avons mis en œuvre XPO Smart™ dans une centaine de nos entrepôts aux États-Unis et prévoyons des déploiements plus importants en Amérique du Nord et en Europe. La productivité des effectifs est un levier de réduction des coûts essentiel dans nos activités en entrepôt. XPO Smart™ stimule les gains de productivité qui s'élèvent à au moins 5 % en moyenne dans nos entrepôts. Sur certains sites, nous avons constaté une amélioration de plus de 25 %. Actuellement, nous menons un programme pilote XPO Smart™ dans 18 centres de service de charge partielle afin d'examiner la main-d'œuvre chargée du transbordement à temps plein et partiel, site par site. Nous prévoyons de déployer ces outils dans l'ensemble des 290 centres de charge partielle du pays d'ici la fin de l'année.

En plus de la productivité des effectifs et de la tarification dynamique, nous utilisons nos algorithmes pour tirer parti des données générées par nos opérations de charge partielle dans le cadre de nos activités. Il s'agit d'un levier important pour améliorer l'efficacité de la collecte et de la livraison, en réduisant les coûts et en améliorant le service, tout en renforçant le service client. En outre, nous utilisons nos analyses exclusives pour automatiser le regroupement des commandes, optimiser les flux du réseau de fret, améliorer l'utilisation des remorques et réduire les arrêts multiples pour les camions dédiés aux mouvements directs. À l'appui de l'optimisation du fret, nous menons le bêta-test d'une application de dimensionnement des cargaisons pour nos conducteurs.

Dans notre segment Transport, dans l'ensemble, l'une des avancées les plus prometteuses est notre place de marché XPO Connect™. Nous générons une croissance rapide grâce à XPO Connect™, qui permet d'acheter une capacité en camions de façon plus productive qu'il y a un an. Nous attendons des gains de productivité plus nets dans le courtage à l'avenir.

Dans toute l'entreprise, nous avons une opportunité importante de ventes croisées de nos services et de résolution d'un plus grand nombre de défis liés à la chaîne d'approvisionnement pour les clients importants. Notre réseau de distribution XPO Direct™ est un exemple d'initiative qui intègre nos offres de transport et de logistique en une proposition de valeur unique.

Nous avons également une vaste opportunité de ventes croisées de nos services en Europe, indépendamment des conditions économiques. Nous détenons une part relativement faible des marchés européens du transport et de la logistique, malgré notre position de leader dans des secteurs clés. Notre équipe de gestion des comptes stratégiques est impliquée dans une nouvelle initiative ciblant environ 250 multinationales qui peuvent fortement bénéficier de nos capacités. La réaction des clients est très positive.

En outre, nous avons une occasion d'améliorer notre marge EBITDA en Europe dans le secteur de la logistique pour la rapprocher de celle que nous générons en Amérique du Nord. Nous mettons en place des managers logistiques au niveau pan-européen, ainsi que des équipes de mise en œuvre dédiées afin de piloter les nouvelles initiatives d'extension de la marge.

Enfin, nous avons identifié des opportunités de réduire nos coûts d'approvisionnement dans des domaines tels que le travail temporaire, le transport acheté et l'informatique, et de poursuivre l'optimisation de notre infrastructure et nos processus administratifs.

Nous avons identifié toutes ces opportunités intéressantes comme des priorités. Comme toujours, nous continuerons à affecter nos ressources aux initiatives qui présentent le plus de chances de générer une croissance rentable au fil du temps.

Présentation de l'entreprise

Nous avons créé XPO en 2011 pour offrir à nos clients une valeur exceptionnelle tout en générant des retours importants pour nos actionnaires. Le secteur de la chaîne d'approvisionnement possède des bases solides pour la création de valeur : il est vaste, en pleine croissance, fragmenté et prêt pour l'innovation, avec des secteurs de marché sous-exploités.

Les chaînes d'approvisionnement sont uniques par nature : chacune d'elles est un réseau qui regroupe toutes les étapes qu'une entreprise doit accomplir pour déplacer ses produits depuis leur point d'origine jusqu'à leurs acheteurs. Les chaînes d'approvisionnement de nos clients comprennent habituellement des fournisseurs, des fabricants, de la main-d'œuvre, des actifs, des technologies, des données et d'autres ressources. Nous estimons que notre capacité à fournir à nos clients des solutions de bout en bout intégrées constitue un facteur de différenciation considérable.

Certaines tendances séculaires du secteur jouent en notre faveur, notamment la croissance continue du commerce en ligne, la tendance à la gestion de stocks en flux tendus (« juste à temps ») et la mondialisation des chaînes d'approvisionnement. De nombreux clients, en particulier des sociétés nationales ou multinationales, préfèrent faire appel à de grands prestataires de services multimodaux pour gérer plus d'un aspect de leur chaîne d'approvisionnement. Ceci se vérifie pour nous en pratique : fin 2018, 90 de nos 100 principaux clients utilisaient au moins deux lignes de services de XPO et 55 d'entre eux utilisaient 5 services ou plus. Il y a quatre ans, ces chiffres étaient proches de zéro.

Notre offre de services a une structure légère dans laquelle les actifs représentent à peine un tiers du chiffre d'affaires. En 2018, nos dépenses en capital nettes représentaient 2,4 % des recettes, soit un pourcentage substantiellement inférieur à ceux des groupes concurrents à actifs lourds de notre secteur, comme les prestataires de charge partielle, de charge complète, de livraison de colis et de transport ferroviaire. Nous possédons néanmoins des actifs, qui constituent des éléments essentiels des services que nous fournissons à nos clients : 801 sites de logistique contractuelle, 472 sites de transbordement, des actifs de camionnage comprenant 16 000 tracteurs et 40 000 remorques, et des actifs du transport intermodal comprenant 9 500 conteneurs de 16 mètres et 5 000 châssis.

Nous commercialisons notre offre de services à l'aide d'une stratégie de vente double : augmenter la part du portefeuille dépensée dans nos services par notre clientèle existante, et pénétrer des secteurs verticaux à forte croissance dans lesquels les entreprises ont besoin de plusieurs services de XPO.

Au cours des trois dernières années, nous avons quadruplé le nombre de responsables de comptes stratégiques Amérique du Nord, nous avons renforcé le soutien aux ventes, augmenté la rémunération incitative et investi dans de nouvelles formations et analyses afin de stimuler les ventes croisées de nos services. Nous avons également recruté plus de 200 commerciaux et membres du personnel de soutien aux ventes supplémentaires pour la charge partielle en Amérique du Nord, dont environ 75 % sont arrivés en 2018. En Europe, nous avons créé une équipe de gestion des comptes stratégiques qui a permis d'accroître la réserve européenne de talents de vente de niveau sénior à la fois dans le transport et dans la logistique.

L'étendue de notre gamme de services nous donne accès à des clients de tout type et de toute taille. XPO est :

- Le deuxième prestataire mondial de services de logistique contractuelle et plus grand prestataire européen pour le traitement externalisé des commandes en ligne
- L'un des trois plus grands prestataires de transport en charge partielle en Amérique du Nord, et l'un des premiers prestataires de charge partielle en Europe de l'Ouest
- Le deuxième courtier mondial de fret, propriétaire de la plus grande flotte sur route en Europe
- Le plus grand logisticien en livraison capillaire pour les marchandises lourdes en Amérique du Nord
- Le troisième fournisseur de services de transport intermodal en Amérique du Nord
- Le premier gestionnaire d'envois accélérés en Amérique du Nord par transport terrestre ou aérien et par recherche automatisée de transport

- Un prestataire mondial de solutions de transport géré, proposant des tours de contrôle reposant sur la technologie et des capacités gérées pour les envois accélérés, et disposant de capacités dédiées
- Un commissionnaire mondial disposant d'un réseau intégré de services maritimes, aériens, terrestres et transfrontaliers.

Nous créons également de la valeur grâce à la fertilisation croisée des bonnes pratiques. Nous partageons nos connaissances à travers toutes nos offres de services et zones géographiques, avec un accent sur les domaines à impact élevé comme le service client, les ventes, la sécurité, la formation, la gestion d'entreposage, les activités de transbordement, la maintenance du matériel, et les ressources humaines.

En tenant seulement compte des marchés sur lesquels nous opérons déjà, nous détenons une part inférieure à 2 % d'une opportunité exploitable totale d'au moins un billion de dollars — c'est-à-dire plus de 50 fois notre base de recettes actuelle.

Technologie transformative

XPO permet à ses employés de fournir un service de classe mondiale grâce à la technologie. Nous donnons la priorité à l'innovation, car nous estimons que la haute technologie, lorsqu'elle est entre les mains d'employés bien formés et augmentée par l'échelle, est le facteur de différenciation ultime dans notre secteur.

Nous avons bâti une plateforme cloud fortement évolutive qui accélère le développement de nouvelles façons de gagner en efficacité, de maîtriser les coûts et de tirer parti de notre implantation. C'est l'une des principales raisons qui incitent nos clients à nous confier chaque jour environ 160 000 livraisons terrestres et plus de 7 milliards d'unités en stock. Nous prévoyons d'investir environ 550 millions de dollars en technologie cette année ; nous sommes ravis d'initier un changement positif avec ce chiffre parmi les plus élevés de notre secteur.

Notre équipe mondiale composée d'environ 1 800 professionnels de la technologie se concentre sur quatre domaines d'innovation : notre place de marché de fret numérique, l'automatisation et les machines intelligentes, la science des données dynamique — entre les mains de plus de 100 analystes de données XPO — ainsi que la visibilité et le service client, notamment pour le commerce en ligne. Nous mettons l'accent sur la numérisation des interactions au sein de la chaîne d'approvisionnement, notamment entre les expéditeurs et les transporteurs ou entre les consommateurs et les commerçants.

Au début de l'année dernière, nous avons lancé notre plateforme propriétaire en cloud de gestion d'entrepôt, qui intègre la robotique et d'autres fonctions d'automatisation avancées avec un haut degré de contrôle, même lorsque des logiciels tiers complexes sont impliqués. Notre technologie est beaucoup plus efficace que les systèmes de gestion d'entreposage traditionnels, en particulier dans les environnements multisites et multicanaux.

En juin 2018, nous avons annoncé un partenariat révolutionnaire avec Nestlé, la plus grande société agro-alimentaire au monde, afin de co-crée un centre de distribution de 5,9 hectares au Royaume-Uni pour les biens de consommation de Nestlé. Nous investissons plus de 77 millions de dollars sur ce site, dont l'ouverture est prévue en 2020. Il comportera des systèmes de triage avancés et des appareils robotiques, dans un écosystème numérique qui intègre les données prédictives au processus de service client. Il hébergera également un laboratoire technologique

de XPO qui servira à la fois de laboratoire d'idées et de rampe de lancement pour nos innovations.

Nous mettons en œuvre des systèmes de marchandises vers la personne et d'autres types de robots collaboratifs (les « cobots ») sur nos sites de logistique pour compléter nos effectifs existants et soutenir notre croissance future. Nous aimons les cobots et nos employés les aiment aussi ! Nos robots mobiles et autonomes de marchandises vers la personne soulèvent les éléments de stockage, les transportent jusqu'aux stations de conditionnement personnalisé et épargnent ces tâches chronophages à nos employés. Cette solution est entièrement connectée à notre plateforme de gestion d'entrepôt ; elle nous permet de déplacer la technologie d'un site à un autre et, ainsi, d'améliorer de façon spectaculaire la vitesse, la précision et la sécurité. Nos employés affectés aux stations de traitement des commandes équipées de systèmes de marchandises vers la personne sont jusqu'à quatre fois plus efficaces en moyenne, ce qui signifie que nous pouvons répondre à des commandes le même jour et à un jour plus nombreuses.

Plus généralement, en logistique, nos entrepôts deviennent des plateformes de haute technologie équipées de divers types de robots et d'outils d'analyse perfectionnés permettant de prévoir la demande. Certaines de nos solutions emploient des bras robotisés que nous programmons pour effectuer des tâches personnalisées avec une précision et une cohérence surhumaines. Nos algorithmes sont capables de prédire le flux de marchandises et les retours ultérieurs, aidant ainsi nos clients du secteur du commerce en ligne à planifier les niveaux de stocks et de main-d'œuvre. Notre technologie exclusive facilite la distribution tous canaux, l'aide à la production allégée, l'assistance après-vente, l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement et la gestion du transport. Elle assure le lien avec notre réseau de distribution XPO Direct™.

XPO Direct™ est une intersection prometteuse de nos investissements dans la croissance à long terme, notamment en matière d'envergure et de technologie. Ce réseau offre aux clients du commerce de détail, en ligne ou tous canaux et de la production de nouvelles manières de distribuer leurs marchandises. Notre technologie relie les entrepôts, sites de transbordement et plateformes de livraison capillaire de XPO positionnés stratégiquement ainsi que notre réseau de courtage et s'intègre aux services postaux et autres transporteurs de colis. Elle offre à nos clients une visibilité en temps réel et de bout en bout et permet de réduire les temps de transit.

En substance, les clients B2C et B2B louent nos capacités de logistique contractuelle, livraison capillaire, charge partielle, main-d'œuvre, technologie, transport et stockage, sans subir de coûts fixes importants. Nous sommes capables de prédire les motifs de la demande pour les UGS à l'aide de nos analyses exclusives et de déplacer les stocks à travers les marchés en toute fluidité. En 2018, nous avons étendu le réseau à plus de 90 sites, sa masse critique actuelle. Désormais, nous y intégrons des clients de premier ordre.

La solution XPO Direct™ a un potentiel gigantesque, car elle est née des besoins des clients. De plus en plus de vendeurs au détail et de commerçants en ligne veulent accélérer leurs chaînes d'approvisionnement. Ils veulent placer leurs stocks plus près de leurs clients finaux, réduire les coûts de stockage et accélérer le traitement des commandes. XPO Direct™ devrait atteindre un chiffre d'affaires en rythme annuel d'au moins un milliard de dollars d'ici 2022.

Pour ce qui est du transport, notre place de marché numérique de fret XPO Connect™ change la donne en terme d'efficacité en permettant de recruter, contracter et suivre les cargaisons dans le cloud. Notre activité de courtage bénéficie d'ores et déjà d'un modèle à coûts variables ;

en outre, nous avons appliqué notre technologie pour améliorer encore les marges et la productivité de la main-d'œuvre.

XPO Connect™ est une place de marché entièrement automatisée, dynamique et capable d'apprentissage autonome qui connecte les expéditeurs et les transporteurs directement ainsi que via les opérations de XPO. Elle offre à nos clients une visibilité complète sur plusieurs modes de transport, en temps réel, en tenant compte des fluctuations de capacité et des tarifs d'affrètement par région, et permet des négociations numériques avec une fonctionnalité de contreproposition automatique. Les expéditeurs peuvent affecter leurs cargaisons aux transporteurs et suivre le fret à l'aide d'une connexion unique et sécurisée.

Le nombre de transporteurs inscrits à XPO Connect™ est passé de zéro à 18 000 au 30 mars de cette année, soit environ 12 mois après son lancement, et est monté à 28 000 au deuxième trimestre. Les transporteurs inscrits sont des opérateurs de qualité de notre réseau central qui s'inscrivent à XPO Connect™. Les conducteurs peuvent utiliser notre application Drive XPO™ pour interagir avec XPO Connect™ depuis leur véhicule. Nous déployons actuellement l'application sur notre réseau de courtage européen, pour y offrir les mêmes avantages à nos clients.

Pour ce qui est de la charge partielle, la prochaine étape de l'amélioration des bénéfices a pour principal moteur la technologie exclusive de XPO. Il s'agit notamment des outils de productivité des effectifs XPO Smart™ et des initiatives d'optimisation décrites plus tôt. Bien que chaque élément de notre plan présente ses propres avantages, nous prévoyons un effet synergique important sur la charge partielle dans son ensemble. Par exemple, lorsque nous optimisons les itinéraires des camions, cela se répercute positivement sur l'utilisation des actifs, l'utilisation des conducteurs, le service client et le rendement, et devrait permettre de réduire notre empreinte carbone en limitant les kilomètres à vide.

En livraison capillaire, nous utilisons nos applications propriétaires pour entretenir un contact avec les consommateurs dans le processus de livraison de leurs marchandises lourdes. Nous recevons également des retours en temps réel après la livraison, pour aider nos clients à fidéliser les leurs. Nous estimons que nos statistiques de service sont les meilleures de notre secteur, en partie parce que notre technologie perfectionnée offre aux commerçants, aux transporteurs et aux consommateurs plus de contrôle sur le déroulement de la livraison à domicile.

Lorsqu'une personne achète un canapé ou un appareil ménager en ligne auprès de l'un de nos clients, elle peut suivre cette commande en temps réel à l'aide de nos outils en ligne, de Google Home, d'Amazon Echo ou de Google Search. Elle peut demander des alertes personnalisées, reprogrammer les horaires de livraison par voie électronique et utiliser notre outil de réalité augmentée afin de visualiser l'apparence de l'article à l'intérieur de son domicile. Nos transporteurs de livraison capillaire sous contrat utilisent la plateforme XPO Connect™ pour communiquer avec notre équipe de livraison capillaire. Nous avons ajouté la planification automatique et d'autres fonctionnalités en accès autonome pour les transporteurs.

Nos services fonctionnent sur une plateforme unique, si bien que nous pouvons offrir à nos clients des gains d'efficacité que l'on trouve difficilement ailleurs. Par exemple, nous avons instauré un numéro de suivi unique que nos clients peuvent rechercher sur Google pour localiser leurs produits tant dans nos entrepôts que dans nos divers modes de transport. Cela donne à nos grands comptes une raison supplémentaire d'utiliser XPO pour des solutions multiples.

Le secteur de la chaîne d'approvisionnement regorge d'opportunités similaires d'innovations disruptives. Notre position en avant-garde des innovations technologiques a apporté des avantages substantiels à nos clients. Nous découvrons constamment de nouveaux gains d'efficacité grâce à l'automatisation avancée ainsi qu'un grand nombre d'autres innovations, dont certaines sont personnalisées pour des clients spécifiques. À présent, voici un résumé de nos opérations dans leur ensemble.

Aperçu des opérations logistiques

Logistique contractuelle

La logistique contractuelle est une activité à actifs légers, caractérisée par des relations contractuelles à long terme, un caractère cyclique faible et un composant haute valeur ajoutée qui réduit la banalisation. Ses besoins en capex sont faibles par rapport aux recettes, ce qui amène une forte conversion en trésorerie disponible et un bon ROIC.

En tant que deuxième prestataire mondial de services de logistique contractuelle, nous sommes aux premières loges sur ce secteur de 120 milliards de dollars dont la croissance est estimée à deux à trois fois celle du PIB. Notre surface logistique mondiale atteint un record de 18,77 km carrés, ce qui nous rend particulièrement attractifs pour les clients internationaux, ceux-ci étant également sensibles à notre expertise des secteurs verticaux, notre technologie et nos capacités en ingénierie. Quand nous signons un nouveau contrat de logistique, le mandat initial est d'environ cinq ans en moyenne, avec un taux de renouvellement d'environ 95 %. Ces relations peuvent conduire à des ventes croisées et à une plus grande utilisation de nos services, notamment ceux de logistique amont et aval.

L'offre de XPO en logistique comprend une gamme de services visant à aider nos clients à maîtriser les coûts et à améliorer l'efficacité. Nous fournissons des services d'entreposage et de distribution à valeur ajoutée, de livraison du commerce en ligne et tous canaux, de solutions de chaîne du froid, de logistique inverse, d'emballage et d'étiquetage, d'assistance usine, de service après-vente, de gestion des stocks et de personnalisation des commandes, comme la gravure au laser. En outre, nous fournissons des solutions de haute technicité et des services d'optimisation de chaîne d'approvisionnement, comme la gestion des flux de production.

Notre positionnement compétitif en logistique est celui d'un leader de la technologie. Nous sommes innovants, agiles et capables de gérer des mises en œuvre complexes et de grande envergure. Cela est dû en grande partie à l'automatisation avancée. En robotique, par exemple, nous travaillons avec 29 des principales entreprises de robotique au monde, sélectionnées parmi des centaines de fournisseurs.

La logistique inverse est un domaine à forte croissance de la logistique contractuelle dans lequel nous avons une bonne notoriété comme prestataire de qualité. En 2018, nous avons géré environ 170 millions de retours. La logistique inverse, également appelée « gestion des retours », est un service multifacette qui comprend les inspections, le réemballage, la remise à neuf, la revente ou la mise au rebut, les remboursements et le traitement des garanties. Il s'agit de services à forte valeur pour toutes les sociétés qui ciblent des marchés finaux de consommateurs, car les consommateurs ont de plus en plus tendance à soumettre les produits qu'ils achètent en ligne à une phase de test. Ici encore, notre technologie est un différenciateur majeur.

À ce jour, l'un de nos plus grands succès en logistique contractuelle est un site de logistique inverse tous canaux que nous avons commencé à amplifier au milieu de l'année 2018. Notre client est une grande société spécialisée dans les chaussures et les vêtements ; nous avons établi un partenariat pour un centre de traitement des retours de 1,1 million de pieds carrés aux États-Unis. Ce site a été conçu sur mesure afin d'améliorer considérablement le temps de traitement nécessaire pour remettre les produits dans la chaîne d'approvisionnement une fois qu'ils ont été retournés via les canaux de vente au détail, de vente en gros et de commerce en ligne.

La plupart de nos principaux clients en logistique contractuelle ont une cote de solvabilité élevée. Ils représentent des sociétés phares de la vente au détail et du commerce en ligne, de l'industrie de l'alimentation et des boissons, de la technologie, de l'aérospatiale, du sans fil, du secteur manufacturier, de la chimie, du négoce agricole, des sciences du vivant et de la santé. Nous détenons également des positions fortes dans des sous-secteurs verticaux à croissance rapide ; par exemple, XPO est le premier prestataire de services de logistique de mode en Italie. Rares sont les entreprises de logistique à disposer d'une expertise des secteurs verticaux de la même ampleur que la nôtre ; la plupart de nos concurrents sont spécialisés dans un ou deux secteurs verticaux.

Nous avons également des forces complémentaires en Europe et en Amérique du Nord. Par exemple, en Europe, nous sommes spécialisés dans la logistique de la chaîne du froid, qui comprend des secteurs moins exposés aux cycles économiques, comme les denrées alimentaires et les boissons. Nos experts européens de la chaîne du froid nous aident à développer cette activité en Amérique du Nord. Aux États-Unis, nous sommes forts pour l'aérospatiale et d'autres secteurs de haute technologie, ce qui nous ouvre de nouvelles portes de l'autre côté de l'océan.

Aperçu des opérations de transport

Notre autre segment, le transport, comprend nos activités de courtage de camion, de transport en charge complète par camion, de charge partielle, de livraison capillaire, de transport intermodal, d'envois accélérés, de réexpédition mondiale et de transport géré.

Courtage et transport par camion

XPO utilise un modèle de transport mixte comprenant des flottes de camions en courtage, en propriété et sous contrat. La part de notre modèle hors actifs propriétaires a un coût variable et nous donne une plus grande flexibilité. Elle inclut nos opérations de courtage, ainsi que la capacité sous contrat avec des exploitants propriétaires indépendants. Nos opérations de courtage de camion s'appuient sur un puissant système de gestion exclusif de XPO appelé Freight Optimizer. Ce système fait partie intégrante de notre architecture XPO Connect™.

Le courtage nous attire pour de nombreuses raisons. En plus de ses coûts fixes et peu élevés, il se caractérise par une forte conversion du flux de trésorerie disponible et des exigences de dépenses en capital minimales, et bénéficie des vents porteurs de l'externalisation et de la consolidation des fournisseurs. Le courtage est aussi important pour la plupart de nos clients qui utilisent XPO pour d'autres secteurs d'activité. Les exemples de courtage de fret incluent la prise en charge des flux industriels de matières premières et de produits finis, de biens de consommation, de fret à caractère sensible de haute valeur, et de fret nécessitant une haute sécurité.

En Amérique du Nord, notre réseau de courtage comprend environ 38 000 transporteurs indépendants, ce qui représente plus d'un million de camions. Cette capacité est essentielle pour les expéditeurs, qui attachent une grande valeur à notre capacité à leur trouver des camions et des conducteurs, quelles que soient les conditions du marché.

En Europe, les éléments les plus importants de nos opérations de transport sont la charge partielle, le transport dédié et le courtage. En 2018 ces trois gammes de services combinées ont généré environ 80 % de notre EBITDA de transport en Europe. Nous avons également une activité de charge complète non dédiée en Europe, qui fournit une capacité sur demande à nos clients.

Charge partielle (LTL)

Notre activité de charge partielle en Amérique du Nord est basée sur les actifs ; elle utilise des conducteurs salariés et une flotte de tracteurs et remorques pour le transport de palettes sur longue distance, avec un réseau national de terminaux de collecte et de livraison. Nous sommes l'un des trois premiers prestataires de charge partielle aux États-Unis, avec un réseau qui couvre environ 99 % des codes postaux.

En Europe de l'Ouest, où nous sommes l'un des premiers prestataires de charge partielle, nous utilisons le modèle le mieux adapté à chaque marché national. Au Royaume-Uni, par exemple, nous possédons les camions et employons les conducteurs, tandis qu'en Espagne, nous sous-traitons des capacités auprès de transporteurs indépendants. En France, nous utilisons un modèle mixte. Lorsque nous faisons appel à des transporteurs indépendants pour la charge partielle, nous les soutenons à l'aide des terminaux et du personnel de XPO.

Notre équipe de charge partielle axe tous ses efforts sur une livraison ponctuelle et sans dégâts. Avec l'une des flottes les plus modernes du secteur, nous livrons plus de 9 millions de tonnes de fret par an. Nous comptons plus de 20 000 clients en charge partielle en Amérique du Nord, principalement des comptes locaux, et nous avons fortement accru le nombre de commerciaux dédiés exclusivement au service et au développement de cette clientèle.

Depuis notre acquisition de l'activité de charge partielle il y a trois ans, nous avons presque doublé son EBITDA et avons considérablement développé son fonctionnement. Au deuxième trimestre, nous avons réalisé une augmentation tarifaire de 5,2 % sur les renouvellements de contrat. Nous avons également généré un coefficient d'exploitation de 81,8 % et un coefficient d'exploitation ajusté de 80,3 %, soit le meilleur coefficient d'exploitation ajusté en charge partielle de toute l'histoire de la société, tous trimestres confondus.

À présent, nous continuons à optimiser notre combinaison de fret, à améliorer le taux d'utilisation de nos actifs et à servir nos clients de la manière la plus cohérente possible. Nous diversifions également notre clientèle en vendant ce service sur des secteurs verticaux plus nombreux. La charge partielle devrait générer un EBITDA d'au moins un milliard de dollars en 2021.

Transport géré

XPO est l'un des cinq premiers fournisseurs de transport géré, avec environ 2,7 milliards de dollars de marchandises en contrat de gestion. Le transport géré est un service sans actifs que nous proposons aux expéditeurs qui veulent externaliser tout ou partie de leurs moyens de transport et activités connexes. Ces activités peuvent inclure la gestion du fret comme le groupement et le dégroupement, la planification du travail, la facilitation des envois internes et

externes, la gestion documentaire et des douanes, le traitement des réclamations et la gestion logistique contractuelle.

Bien que le transport géré ait toujours un impact assez faible sur nos recettes, il s'accélère à présent que nous l'avons intégré à notre plateforme XPO Connect™. Les trois principaux éléments de cette offre sont les solutions de tour de contrôle, les envois accélérés gérés et la capacité dédiée.

Les experts de notre tour de contrôle ont été formés aux opérations, aux analyses, à l'approvisionnement et au service client. Ils conçoivent les itinéraires optimaux pour une chaîne d'approvisionnement donnée, déterminent quels sont les transporteurs les plus efficaces et assurent une prestation de haut niveau. Nous appliquons également une analyse reposant sur le Lean aux motifs d'expédition afin d'identifier les opportunités d'amélioration de processus et d'économie de coûts. Nous supervisons les performances du prestataire, les audits et paiements du fret, les réclamations, les notifications de remboursement et d'autres processus.

Les envois accélérés gérés sont facilités par notre système web exclusif qui permet d'automatiser l'approvisionnement et le suivi du fret urgent. Notre réseau indépendant compte des milliers de transporteurs terrestres triés sur le volet, dont les types de véhicules vont des fourgonnettes aux camions à plateau, ainsi que des options de transport aérien domestique et international. Notre service de transport géré dédié est une solution clé en main que nous adaptons à chaque client : conducteurs, tracteurs, remorques, maintenance, gestion, carburant et rapports sur les indicateurs clés de performance.

Au Royaume-Uni, nous avons récemment conclu le contrat le plus important de toute l'histoire de notre activité de transport européenne. Il s'agit d'un contrat de transport dédié sur plusieurs années conclu avec British Gypsum d'une valeur de 55 millions de livres sterling par an. Nous avons conclu un partenariat avec British Gypsum pour transformer leur chaîne d'approvisionnement au Royaume-Uni en un réseau unique de transport géré numériquement.

Logistique du dernier kilomètre

Nos services de livraison capillaire sont majoritairement légers en actifs : nous faisons appel à des entrepreneurs indépendants pour le transport ainsi que pour les livraisons et installations au-delà du seuil. En Amérique du Nord, ces services s'appuient sur un réseau de 85 plateformes qui étendent la portée de notre activité de livraison capillaire à moins de 125 miles d'environ 90 % de la population des États-Unis.

XPO est le premier facilitateur pour la livraison à domicile de marchandises lourdes en Amérique du Nord, et pourtant nous ne détenons que 8% de ce marché aux États-Unis. Nos clients en livraison capillaire incluent des distributeurs en grandes surfaces qui vendent des marchandises telles que des appareils ménagers, des meubles, des équipements d'exercice et des produits électroniques volumineux. De plus en plus de consommateurs achètent en ligne des équipements volumineux ou encombrants ; étant spécialisés dans les marchandises lourdes, la demande de livraison à domicile constitue pour nous une importante opportunité de croissance.

La livraison capillaire pour les marchandises lourdes est une activité pour laquelle le service est important et que nous accomplissons très bien. Nous disposons d'un réseau cohérent lancé en 2013, lorsque nous avons acheté la plus grande entreprise de ce secteur en Amérique du Nord, et développé en intégrant trois autres prestataires conséquents sur 18 mois. Nos clients bénéficient des dizaines de millions de dollars que nous avons investis dans des technologies

de livraison capillaire et nous disent fréquemment que XPO est de loin le premier prestataire en termes de satisfaction client.

En Europe, où l'environnement de la livraison capillaire est aussi fragmenté, les possibilités d'utilisation de notre technologie et de notre expertise sont nombreuses. Nous avons installé des opérations de livraison capillaire pour les marchandises lourdes dans plusieurs pays européens et remporté certains contrats importants. Il s'agit d'opérations faibles mais croissantes dans un secteur dans lequel notre expertise a une grande valeur.

Transport intermodal

Le transport intermodal implique le déplacement sur de grandes distances de fret conteneurisé. Il nous apporte une opportunité de croissance supplémentaire au sein de notre unité de courtage de fret. Les services incluent le courtage ferroviaire, le factage local effectué par des sous-traitants indépendants du camionnage, et des services opérationnels sur site. XPO dispose de l'un des plus grands réseaux de camionnage aux États-Unis, avec plus de 2 400 exploitants propriétaires indépendants et un accès à plus de 25 000 camions.

La nature du transport intermodal fait que la demande est influencée par des facteurs externes tels que la disponibilité de la flotte de camions. Lorsque les capacités en camions sont relativement serrées, ou que les prix du carburant sont élevés, l'intermodal se porte bien. En général, le transport intermodal peut être un mode beaucoup moins cher pour le fret qui n'est pas urgent. Les principaux facteurs de satisfaction des clients sont le rapport coût-efficacité, les capacités disponibles et les performances de service.

Notre technologie propriétaire Rail Optimizer est un moteur de croissance et un avantage compétitif pour nous dans le transport intermodal. Elle permet une communication constante avec les voies ferrées pour les transports de fret longue distance avec une grande visibilité du départ à l'arrivée. Nous utilisons des capteurs sur nos conteneurs qui nous indiquent où un conteneur est situé, s'il est plein ou vide et si la porte est ouverte. Ce ne sont que quelques-unes des façons dont nous apportons de la valeur à nos clients du transport intermodal.

Envois accélérés

Nous proposons le transport accéléré, une activité sans actifs, dans le cadre de nos opérations de courtage de fret en Amérique du Nord. Les envois accélérés correspondent à l'envoi urgent de marchandises ou de matières premières devant parvenir à leur destination très rapidement, généralement avec un préavis court.

Nous utilisons un réseau d'exploitants propriétaires sous contrat pour gérer le transport terrestre d'envois accélérés, et une plateforme d'offres électronique qui attribue les chargements de charter aérien. Un composant important et distinct de nos activités d'expédition accélérée est notre plate-forme exclusive de gestion des transports, qui assigne les charges électroniquement en fonction des offres en ligne des transporteurs. Ces transactions se déroulent principalement de machine à machine. Cette technologie lance une nouvelle enchère sur Internet toutes les quelques secondes, et nous prenons une commission pour l'organisation du processus.

Un facteur essentiel de la demande d'envois accélérés est la tendance aux envois urgents « juste à temps » (JAT). Le JAT est une stratégie de la chaîne d'approvisionnement qui requiert une assistance logistique tierce (3PL), tant pour la production manufacturière que pour la gestion des stocks. En tant que plus grand gestionnaire d'envois accélérés en Amérique du

Nord, nous pouvons agir très rapidement, ce qui évite à nos clients des pertes financières désastreuses.

Notre groupe d'envois accélérés sert aussi les opérations de XPO. Par exemple, si la réparation d'une voie ferroviaire retarde un conteneur ferroviaire, nous pouvons décharger les marchandises auprès d'un transporteur terrestre d'envois accélérés de notre réseau ou les mettre dans un avion charter. Cette capacité à trouver des solutions à presque tous les défis est un avantage majeur de l'utilisation de XPO.

Envois mondiaux

Nous proposons des services de réexpédition sans actifs dans le monde entier sur un secteur à 150 milliards de dollars, où les expéditeurs peuvent compter sur notre expertise nationale, transfrontalière et internationale. Le fret que nous prenons en charge peut partir et arriver au sein du même pays, ou passer d'un pays ou continent à un autre. Les cargaisons peuvent être transportées par voie terrestre, aérienne, maritime, ou une combinaison de ces modes.

XPO dispose d'un réseau d'experts de marché indépendants et de courtiers en douane agréés qui peuvent fournir un point de vue local sur des milliers de zones commerciales dans le monde, et nous exploitons une filiale en tant que transporteur non exploitant de navire (NVOCC). Nous avons une occasion d'augmenter notre part de marché dans le secteur de l'expédition de fret grâce à des bureaux de réexpédition sur quatre continents.

Un sentiment commun d'être utile

Si nous voulons présenter nos atouts, nous ne pouvons pas manquer de mettre en avant l'aspect humain de XPO. Notre entreprise emploie environ 100 000 individus extraordinaires, qui ont une perception pointue de nos clients et nos activités.

En 2018, la direction de XPO a reçu plus de 32 000 réponses à une enquête auprès des employés et a mis en œuvre une très grande partie des suggestions proposées, par exemple l'établissement d'un fonds de soutien permanent, basé aux États-Unis, pour les collègues situés dans des zones touchées par des catastrophes. Cette puissante boucle de retours constitue un élément important de notre culture, qui cherche à impliquer nos employés, nos clients, nos investisseurs et toute la communauté mondiale qui nous entoure grâce à une communication ouverte. Les sondages sont pour nous un moyen d'encourager un sentiment d'appartenance à XPO dans l'ensemble de notre organisation.

Notre culture repose aussi sur la sécurité, le respect, l'esprit d'entreprise, l'innovation et l'inclusivité ; il s'agit d'avoir de la compassion, d'être honnête et de respecter des points de vue divers, tout en travaillant en équipe. Nous renforçons cette culture par des lieux de travail variés, un encadrement à portes ouvertes, notre curriculum de formation XPO University, notre communauté virtuelle Workplace et des politiques de recrutement non discriminantes. En outre, nous nous sommes dotés de directives éthiques visant à promouvoir la santé physique et émotionnelle au travail, qui définissent clairement des comportements interdits (harcèlement, malhonnêteté, discrimination, violence, cruauté, conflits d'intérêt, délit d'initié et trafic de personnes).

Notre politique de soutien des grossesses, développée au cours de l'année dernière, est exemplaire non seulement pour notre secteur industriel mais pour toute entreprise quelle que

soit son activité. Tout employé de XPO, femme ou homme, qui devient parent (par une naissance ou une adoption) est éligible à six semaines de congé parental payées à 100 % en tant que soutien principal de l'enfant, ou à deux semaines en tant que soutien secondaire. En outre, une femme reçoit jusqu'à 20 jours de congé prénatal payés à 100 % pour sa santé, son bien-être et les préparatifs de l'accueil de son enfant.

Nos employées peuvent demander des aménagements en cas de grossesse sans peur de discrimination, et beaucoup sont accordés automatiquement : modifications de l'emploi du temps ou de la durée et de la fréquence des pauses, assistance pour certaines tâches. Des aménagements plus longs sont accordés aisément sur avis d'un médecin. En outre, nous garantissons qu'une femme continuera à recevoir son salaire habituel pendant la durée des aménagements de grossesse, même si ses responsabilités doivent être adaptées, et qu'elle restera éligible à des augmentations de salaire tout en recevant des responsabilités alternatives.

Nous avons établi un partenariat avec un grand réseau de santé pour les femmes et les familles afin d'offrir des services de santé supplémentaires, fournis par plus de 1400 professionnels de 20 spécialités à travers une clinique virtuelle. Au total, plus de 30 avantages sont disponibles pour les femmes et familles de XPO aux États-Unis. Ceux-ci incluent des services de fertilité, des soins prénataux et postnataux, du temps familial payé et un programme de retour au travail.

La durabilité est une autre de nos priorités. C'est un domaine dans lequel XPO a déjà montré l'exemple dans le secteur, ce qui nous donne une occasion de mettre à profit cette position. Notre société a été nommée dans le Top 75 des partenaires de la chaîne d'approvisionnement écologique par *Inbound Logistics* quatre années de suite. En outre, en 2016, le ministère français de l'Environnement et l'Agence française de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie nous ont remis le label « Objectif CO₂ » pour les remarquables performances environnementales de nos activités de transport en Europe.

L'entrepôt du futur que nous sommes en train de créer avec Nestlé au Royaume-Uni sera situé sur des plateaux artificiels, avec un aménagement paysager permettant de limiter l'impact visuel pour les villages voisins. D'autres mesures de durabilité comprennent des systèmes de réfrigération à l'ammoniac écologiques, des lampes à LED basse consommation, des thermopompes à air pour les zones d'administration et un système de collecte des eaux de pluie.

Un certain nombre de nos installations logistiques sont certifiées ISO 14001 pour garantir la conformité aux normes environnementales et autres réglementations. Nous surveillons les émissions de carburant des chariots élévateurs dans nos entrepôts, et nous avons mis en place des protocoles nous permettant de prendre des mesures correctives immédiates en cas de besoin. Nos ingénieurs d'emballage s'assurent d'utiliser des cartons de dimension optimale pour chaque produit devant être distribué et, lorsque cela est possible, nous achetons des emballages recyclés. En conséquence de nos opérations de logistique inverse, nous recyclons chaque année des millions de composants électroniques et de batteries.

Dans les transports, nous avons réalisé d'importants investissements de capital dans les tracteurs à faible consommation de carburant Freightliner Cascadia en Amérique du Nord, qui utilisent une technologie RCS conforme aux règlements de l'EPA de 2013 et aux GHG14. Nos sites de charge partielle en Amérique du Nord ont mis en place de nombreuses politiques de basse consommation et sont en train de passer aux lampes à LED.

En Europe, nous détenons l'une des flottes les plus modernes du secteur : Conforme à 98 % aux normes Euro 5, EEV et Euro 6, avec un âge moyen des camions d'environ trois ans. Nous possédons également une vaste flotte de camions roulant au gaz naturel en Europe, ainsi que

des méga-camions approuvés par le gouvernement en Espagne. Ces camions peuvent réduire de manière significative les émissions de CO₂ grâce à leur plus grande capacité de charge. Nous avons récemment commencé à utiliser neuf véhicules électriques pour la livraison capillaire en zone urbaine, qui réduisent à zéro nos émissions.

Nous continuerons à porter développement de notre culture à un rythme résolu, comme depuis notre fondation en 2011. En avril, nous avons publié notre premier rapport sur la durabilité, un document qui couvre les données et initiatives de l'année 2018, au niveau mondial. Nous publions également un rapport de responsabilité sociale pour nos implantations européennes. Ces deux documents sont disponibles sur <https://sustainability.xpo.com>.

Principales données financières du deuxième trimestre 2019¹

Ce trimestre, nos résultats ont dépassé nos attentes en ce qui concerne le BPA, l'EBITDA ajusté et le flux de trésorerie disponible, la discipline en matière de coûts et les gains relatifs à la marge ayant permis de compenser un environnement d'exploitation plus calme. La marge d'EBITDA ajusté s'élevait à 10,7 %, un record trimestriel pour notre entreprise.

Nous avons enregistré les résultats suivants au deuxième trimestre 2019, par rapport à la même période en 2018 :

- Recettes de 4,24 milliards de dollars², contre 4,36 milliards
- Croissance organique des recettes de 1,2%³
- Recettes nettes de 122 millions de dollars⁴, contre 138 millions de dollars
- Recettes diluées par action de 1,19 dollar⁵, contre 1,03 dollar
- Recettes nettes ajustées de 132 millions de dollars, contre 132 millions
- Recettes diluées par action ajustées de 1,28 dollar, contre 0,98 dollar
- EBITDA ajusté de 455 millions de dollars, contre 437 millions
- Flux de trésorerie des opérations de 260 millions de dollars, contre 267 millions de dollars
- Flux de trésorerie disponible de 246 millions de dollars, contre 193 millions de dollars

Programme de rachat d'actions de 2,5 milliards de dollars

¹ Les réconciliations des mesures financières non conformes aux PCGR utilisées dans ce document sont présentées dans la présentation en diaporama jointe.

² Les recettes ont été affectées négativement par une réduction de l'activité du plus gros client de l'entreprise et des taux de change défavorables.

³ À partir du premier trimestre 2019, l'entreprise exclut les recettes de la livraison capillaire par injection postale directe du calcul de la croissance organique des recettes. Le carburant et les taux de change restent également exclus. L'entreprise a cessé d'offrir son service de livraison capillaire par injection postale directe au premier trimestre 2019.

^{4, 5} Les recettes nettes attribuables aux actionnaires ordinaires et le bénéfice par action dilué ont été affectés négativement par la réduction des recettes susmentionnées et par des intérêts décaissés plus importants que l'année précédente, compensés en partie par une réduction des coûts des transports et services. Le bénéfice par action dilué a également été affecté par l'activité de rachat d'actions.

Notre bon équilibre financier offre une flexibilité considérable pour pouvoir effectuer les meilleures allocations de capital dans l'intérêt de nos actionnaires. Depuis décembre 2018, nous avons levé ou refinancé plus de 3 milliards de dollars de dette auprès d'investisseurs publics et privés, à des conditions attractives et en étendant notre profil d'échéances. XPO n'a pas de dette notable à échéance antérieure à juin 2022.

Lorsque le prix de notre action a baissé en fin d'année 2018, nous avons mis en pause nos fusions et acquisitions pour privilégier le rachat de nos propres actions — une occasion rare de créer une valeur actionnariale solide. Les fusions et acquisitions nous réussissent bien, et nous y retournerons lorsque la période y sera propice.

Entre le 14 décembre 2018 et le dimanche 30 juin 2019, nous avons racheté 35,2 millions d'actions XPO ordinaires à un prix moyen de 53,42 \$ par action, pour un coût total d'environ 1,9 milliard de dollars.

La société n'est pas obligée de racheter un nombre d'actions précis et peut à tout moment suspendre le programme ou y mettre fin.

Objectifs financiers 2019

Nos objectifs financiers⁶ pour l'année 2019 sont les suivants :

- Croissance des recettes de (1 %) à 1 % par rapport à l'année précédente, ce qui correspond à une croissance organique des recettes de 2,5 % à 4,5 %, reflétant les répercussions attendues de la baisse des taux de la charge complète pour le courtage de fret ainsi que des taux de change défavorables ;
- EBITDA ajusté entre 1,675 et 1,725 milliard de dollars, soit une croissance de 7 à 10 % par rapport à l'année précédente ;
- Flux de trésorerie disponible entre 575 et 675 millions de dollars ;
- Dépenses nettes en capital entre 400 et 450 millions de dollars ;
- Dépréciation et amortissement entre 765 et 785 millions de dollars ;
- Taux d'imposition réel de 25% à 28% ; et
- Impôts en espèces entre 130 et 150 millions de dollars.

Notre orientation apporte de la visibilité sur nos prévisions positives pour 2019. Nous avons augmenté de 50 millions de dollars la plage de flux de trésorerie disponible et augmenté de 25 millions de dollars le minimum de la plage d'EBITDA ajusté, tandis que les recettes conformes aux PCGR devraient rester stables par rapport à l'année précédente. La croissance de l'EBITDA ajusté devrait s'accélérer entre le troisième et le quatrième trimestre. Cette orientation s'appuie sur une croissance macroéconomique continue en Amérique du Nord et en Europe, mais à un rythme plus faible qu'en 2018.

⁶ Actualisés le 1er août 2019.

Nous nous attendons à récolter les fruits du nombre record de projets de logistique que nous avons lancés tout au long de l'année 2018, de l'expansion de nos plateformes de livraison capillaire, de notre plan d'optimisation de la charge partielle et du lancement de notre équipe de gestion des comptes stratégiques en Europe. Par ailleurs, nous devrions continuer à constater les répercussions positives des initiatives de productivité des effectifs en cours, et nous constatons une bonne dynamique avec XPO Direct™.

En bonne voie pour une croissance et une rentabilité continues

En résumé, nous continuons de mettre en œuvre notre stratégie de croissance sur le marché d'un billion de dollars sur lequel nous travaillons. Nous voyons une chance pour XPO de continuer de se différencier en apportant un service client supérieur. Nous nous demandons : Le client est-il enchanté d'avoir choisi XPO ? Améliorons-nous constamment la valeur des marchandises que nous livrons ? Il y a toujours des façons d'aider nos clients à travailler plus efficacement et à réduire leurs coûts ; c'est ainsi que nous apportons de la valeur actionnariale de la façon la plus durable.

Notre capacité à accroître l'efficacité grâce à la technologie dans de nombreuses parties de la chaîne logistique — de l'achat à la destination finale — trouve clairement un écho chez nos clients. Notre approche partenariale et notre technologie propriétaire expliquent en grande partie pourquoi 69 % des entreprises de la liste Fortune 100 font appel à XPO.

Lorsque nous recevons des distinctions pour notre excellence de la part d'entreprises internationales comme Boeing, Diebold, Ford, GM, Nissan, Nordstrom, Raytheon, The Home Depot et Whirlpool, nous savons que nous avons bien fait notre travail. Le mois dernier, nous avons conclu une prolongation de contrat jusqu'en 2024 pour rester le partenaire de transport officiel du Tour de France. Ce sera la trente-neuvième année consécutive que nous serons partenaires de cet événement cycliste de renom. Nous sommes très fiers de soutenir les participants du Tour sur la scène mondiale, comme nous le faisons pour d'autres compétitions à travers le monde : le Schneider Electric Marathon de Paris, le Tour Voile, l'Evian Gold Championship, l'Arctic Race of Norway, le Freeride World Tour et la Coupe de France.

En 2016, XPO est entrée pour la première fois dans la liste des Fortune 500, et un an plus tard, nous avons été désignés comme l'entreprise de transport affichant la plus forte croissance. En 2018, *Fortune* nous a nommés dans sa liste Fortune Future 50. Gartner nous a désignés comme un leader dans le Magic Quadrant parmi les prestataires d'assistance logistique tierce (3PL) pendant trois années consécutives.

En Italie, nous avons été désignés comme l'entreprise de logistique de l'année pour l'innovation deux années de suite. *Logistics Manager* nous a nommés prestataire d'assistance logistique tierce (3PL) de l'année. Et au Royaume-Uni, nous avons été élus parmi les trois meilleures sociétés dans lesquelles travailler de Glassdoor. *Forbes* nous a désignés comme l'entreprise américaine la plus performante de sa liste Global 2000 et comme l'un des meilleurs employeurs américains. En mars, *Forbes* nous a nommés une des meilleures entreprises pour laquelle travailler en Espagne. Nous remercions nos employés pour avoir créé la culture qui a mené à ces reconnaissances.

Cette année, *Fortune* nous a une fois de plus désignés parmi les entreprises les plus admirées au monde, et nous a classés en premier dans notre catégorie de camionnage, transport et logistique. Nombre des critères sur lesquels repose la désignation des entreprises les plus admirées reflètent les forces de XPO : l'innovativité, la valeur d'investissement à long terme, la

solidité financière, l'utilisation judicieuse des actifs de l'entreprise ainsi que l'efficacité dans la conduite d'une activité mondiale.

Aujourd'hui, notre société est encore plus capable de créer une valeur actionnariale conséquente qu'à tout autre moment de son histoire. Notre place-force compétitive inclut des positions de premier plan dans les domaines à forte croissance que sont le transport et la logistique, une large gamme de solutions intégrées de chaîne logistique, les avantages conséquents de notre envergure, et une différenciation par une technologie de pointe. Nous disposons de professionnels solides et d'une main d'œuvre motivée, avec des plans de croissance méticuleux pour chaque secteur d'activité. Il convient de noter qu'environ 19 % des actions diluées en circulation de XPO sont détenues par des dirigeants et administrateurs de la société, dont les intérêts s'en trouvent alignés sur ceux de nos actionnaires publics.

Nous avons confiance dans le fait que cette année encore notre EBITDA ajusté augmentera plus vite que nos recettes, que nous améliorerons le flux de trésorerie disponible et que notre part dans nos principaux secteurs d'activité augmentera. Nous gérons nos coûts et notre capital avec discipline, tout en poursuivant nos investissements dans la technologie afin de nous préparer pour l'avenir. Nos plus grandes opportunités de servir les intérêts de nos investisseurs et clients sont encore à venir.

Merci pour votre attention !

Mesures financières non définies dans les PCGR

Comme l'exigent les règlements de la Commission des valeurs et des changes (SEC), nous fournissons des rapprochements des mesures financières non conformes aux PCGR figurant dans ce document avec les mesures directement comparables en vertu des PGCR, lesquels sont fournis dans les tableaux financiers du diaporama ci-joint.

Les mesures financières non conformes aux PCGR de XPO pour les périodes de trois et six mois clôturées le 30 juin 2019 utilisées dans le présent document comprennent : le bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement (« EBITDA »), l'EBITDA ajusté et la marge d'EBITDA ajusté sur une base consolidée ; le flux de trésorerie disponible ; les recettes nettes ajustées attribuables aux actionnaires ordinaires et le bénéfice par action ajusté (de base et dilué) (« BPA ajusté ») ; le revenu d'exploitation ajusté et le coefficient d'exploitation ajusté de notre activité de charge partielle en Amérique du Nord ; les recettes organiques et la croissance des recettes organiques sur une base consolidée.

Nous estimons que les mesures financières ajustées ci-dessus facilitent l'analyse de nos opérations commerciales courantes, car elles suppriment des postes qui peuvent ne pas représenter XPO et les performances d'exploitation de son cœur de métier ou ne pas y être liés, et peuvent aider les investisseurs en comparant des périodes antérieures et en évaluant les tendances de nos activités. D'autres sociétés peuvent calculer ces mesures financières non conformes aux PCGR différemment. Nos mesures risquent donc de ne pas être comparables aux leurs, même si elles portent le même nom. Ces mesures financières non conformes aux

PCGR ne devraient être utilisées que comme mesures supplémentaires de nos performances opérationnelles.

L'EBITDA ajusté, les recettes nettes ajustées attribuables aux actionnaires ordinaires et le BPA ajusté incluent des ajustements pour des coûts de transaction, d'intégration et de stratégie de marque ainsi que pour des coûts de restructuration. Les ajustements de transaction et d'intégration sont généralement les surcoûts qui résultent d'une acquisition réelle ou prévue et incluent les coûts de transaction, les commissions des conseillers en acquisition et intégration, les coûts salariaux internes (dans la mesure où les personnes sont affectées à plein temps aux activités d'intégration et de transformation) et certaines dépenses d'intégration et de convergence des systèmes informatiques. Les activités de stratégie de la marque concernent principalement le changement du nom XPO Logistics sur notre flotte de camion et nos bâtiments. Les coûts de restructuration concernent principalement les indemnités de licenciement relatives aux initiatives d'optimisation de l'activité. La direction utilise des mesures financières non conformes aux PCGR pour prendre des décisions financières, opérationnelles et de planification et évaluer les performances courantes de chaque segment de métier de XPO.

Nous estimons que la trésorerie disponible est une mesure importante de notre capacité à rembourser une dette arrivant à maturité ou de financer d'autres utilisations de notre capital susceptibles d'améliorer la valeur pour les actionnaires. Nous calculons le flux de trésorerie disponible comme la trésorerie nette ajustée utilisée dans les activités d'exploitation, diminuée des paiements pour l'acquisition de propriétés et d'équipements et augmentée des bénéfices de la vente de propriétés et d'équipements, la trésorerie nette ajustée étant définie comme la trésorerie nette utilisée dans les activités d'exploitation augmentée de la trésorerie collectée sur les créances à prix d'achat différé. Nous estimons que l'EBITDA et l'EBITDA ajusté facilitent la comparabilité d'une période à l'autre en supprimant l'impact de notre structure de capital (intérêts et frais de financement), de notre base d'actifs (dépréciation et amortissement), des impacts fiscaux et d'autres ajustements figurant dans les tableaux en annexe que la direction juge ne pas refléter les principales activités d'exploitation, et qu'ils aident par conséquent les investisseurs à évaluer les tendances de nos activités. Nous estimons que les recettes nettes ajustées attribuables aux actionnaires ordinaires et le BPA ajusté améliorent la comparabilité de nos résultats d'exploitation d'une période à l'autre en supprimant l'impact de certains coûts et gains qui, selon la direction, ne reflètent pas nos activités d'exploitation centrales. Nous estimons que le revenu d'exploitation ajusté et le coefficient d'exploitation ajusté de notre activité de charge partielle en Amérique du Nord améliorent la comparabilité de nos résultats d'exploitation d'une période à l'autre (i) en supprimant les répercussions de certains coûts de restructuration ainsi que les dépenses d'amortissement et (ii) en incluant les répercussions des revenus de pension engagés dans la période du bilan et figurant dans les tableaux en annexe. Nous estimons que le revenu organique est une mesure importante, car il exclut l'impact des éléments suivants : fluctuation des taux de change, surtaxes sur les carburants et recettes associées à notre service d'injection postale directe en livraison capillaire.

Concernant nos objectifs financiers pour 2019 relatifs à l'EBITDA ajusté, au flux de trésorerie disponible et à la croissance organique des recettes, ainsi que notre objectif d'EBITDA pour 2021 pour notre activité de charge partielle en Amérique du Nord, dont aucun n'est une mesure

conforme aux PCGR, les rapprochements des mesures non conformes aux PCGR avec les mesures conformes aux PCGR correspondantes ne sont pas réalisables en pratique sans efforts excessifs, à cause de la variabilité et de la complexité des éléments de réconciliation décrits ci-dessous, que nous excluons de la mesure non conforme aux PCGR de l'objectif. La variabilité de ces éléments peut-être avoir un impact significatif sur les futurs résultats financiers conformes aux placements à termes conformes PCGR et, par conséquent, nous sommes incapables d'établir le bilan prospectif, l'état des revenus et l'état des flux de trésorerie, préparé conformément aux PCGR, qui serait nécessaires pour produire cette réconciliation.

Déclarations prévisionnelles

Ce document inclut des déclarations prévisionnelles au sens de la section 27A du Securities Act de 1933, dans sa version modifiée, et de la section 21E du Securities Exchange Act de 1934, dans sa version modifiée, y compris nos objectifs financiers de 2019 pour la croissance des recettes consolidées, la croissance organique des recettes, l'EBITDA ajusté, le flux de trésorerie disponible, les dépenses nettes en capital, les dépréciations et amortissements, le taux d'imposition réel, les impôts en espèces et le bénéfice de flux de trésorerie disponible de nos programmes de comptes recevables, ainsi que notre objectif d'EBITDA pour 2021 pour notre activité de charge partielle en Amérique du Nord, notre objectif de chiffre d'affaires en rythme annuel pour XPO Direct d'ici 2022 et notre opportunité potentielle de croissance des bénéfices d'ici 2022. Toutes les déclarations autres que celles portant sur des données passées sont, ou sont susceptibles d'être, des déclarations prévisionnelles. Dans certains cas, les déclarations prévisionnelles peuvent être identifiées par l'utilisation de termes prévisionnels tels que « prévoit », « estime », « pense », « continue », « pourrait », « souhaite », « est susceptible de », « plan », « potentiel », « prédit », « devrait », « sera », « s'attend à », « objectif », « projection », « prévision », « but », « orientation », « perspectives », « effort », « cible », « trajectoire » ou par leur contraire ou d'autres termes comparables. L'absence de tels termes ne signifie cependant pas que les déclarations ne sont pas prévisionnelles. Ces déclarations prévisionnelles reposent sur certaines hypothèses et analyses que nous avons faites compte tenu de notre expérience et de notre perception des tendances historiques, de la conjoncture actuelle et des développements futurs attendus ainsi que d'autres facteurs que nous estimons pertinents en fonction des circonstances.

Ces déclarations prévisionnelles sont affectées par des risques connus et inconnus, et par des incertitudes et hypothèses qui peuvent faire que les résultats, les niveaux d'activité, les performances et réalisations réels diffèrent substantiellement des résultats, niveaux d'activité, performances ou réalisations futurs exprimés ou sous-entendus par les déclarations en question. Les facteurs pouvant causer ou contribuer à une différence substantielle sont notamment les risques mentionnés dans les dossiers déposés auprès de la SEC ainsi que ceux qui suivent : les conditions économiques générales ; la concurrence et la pression des prix ; notre capacité à aligner nos investissements en immobilisations, notamment en équipements, centres de services et entrepôts, sur les demandes de nos clients ; notre capacité à intégrer et réaliser les synergies, économies de coûts et améliorations de rentabilité attendues relatives aux entreprises acquises ; notre capacité à développer et mettre en œuvre des systèmes

informatiques adaptés et à éviter toute défaillance ou violation de ces systèmes ; notre endettement substantiel ; notre capacité à nous financer par emprunt ou émission d'actions ; notre capacité à maintenir des relations positives avec notre réseau de prestataires de transport tiers ; notre capacité à attirer et conserver des conducteurs qualifiés ; les litiges, notamment ceux liés à une classification considérée comme erronée d'entrepreneurs indépendants et les actions collectives en valeurs mobilières ; les questions liées au travail, y compris notre capacité à gérer nos sous-traitants, et les risques associés aux conflits du travail chez nos clients et aux efforts des syndicats pour organiser notre main d'œuvre ; les risques associés à nos réclamations auto-assurées ; les risques associés aux systèmes d'indemnités définis pour nos employés actuels et antérieurs ; les fluctuations des taux de change ; les fluctuations des taux d'intérêt fixes et flottants ; les changements des prix et surtaxes sur les carburants ; les problèmes liés à nos droits de propriété intellectuelle ; les réglementations gouvernementales, y compris la conformité aux lois commerciales ; et les actions politiques ou gouvernementales, notamment la sortie probable du Royaume-Uni de l'Union européenne. Toutes les déclarations prévisionnelles figurant dans ce document sont couvertes par les présents avertissements et aucune assurance ne peut être donnée quant à la réalisation des résultats ou développements anticipés ou, même en cas de réalisation substantielle, qu'ils auront les conséquences ou effets attendus pour nous ou nos activités ou opérations. Les déclarations prévisionnelles figurant dans le présent document ne sont valables qu'à la date de celui-ci et nous ne nous engageons aucunement à les mettre à jour afin de tenir compte d'événements ou circonstances ultérieurs, de changements dans les attentes ou de la survenance d'événements inattendus, à moins que la loi ne l'y oblige.