

lundi 10 février 2020

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.

Le 15 janvier 2020, XPO Logistics a annoncé que son comité de direction autorise la révision des orientations stratégiques, dont la vente ou la scission d'une ou de plusieurs unités opérationnelles. Il n'y a aucune garantie de résultat précis. La société n'a pas fixé de calendrier pour terminer le processus d'examen et n'a pas décidé quelles unités opérationnelles seraient vendues ou scindées, le cas échéant. Cependant, la société n'a pas l'intention de vendre ou de scinder son unité nord-américaine de chargement partielle. Ce document ne prend pas en compte les effets du processus de revue stratégique ni une éventuelle vente ou scission de l'une des unités opérationnelles de la société.

Merci pour votre présence ! Nous commencerons par un aperçu de XPO Logistics aujourd'hui et notre stratégie de croissance, de différenciation et de rendement financier. Nous aborderons un certain nombre d'opportunités importantes d'amélioration des bénéfices propres à nos activités. Nous vous apporterons aussi des précisions concernant nos performances financières et nos objectifs financiers pour l'année 2020.

XPO est l'une des dix premières entreprises de logistique au monde, avec des recettes annuelles d'environ 17 milliards de dollars, et un réseau intégré de talents, de technologies et d'actifs matériels. Nous opérons à l'international sous la seule marque 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 64 % de nos recettes de 2019 proviennent du transport. Les 36 % restant étaient 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.

En 2019, environ 59 % de nos recettes étaient générées aux États-Unis, 12 % en France et 12 % au Royaume-Uni. L'Espagne suivait avec 5 % des recettes. Au total, nous travaillons dans 30 pays, avec environ 100 000 employés répartis sur 1 504 sites.

Principales données financières

Voici les facteurs clés moteurs de notre croissance et de notre rendement :

- Nous occupons des positions de leader dans les domaines à forte croissance que sont le transport et la logistique. Plus de 60 % de nos recettes proviennent de secteurs industriels dont la croissance est estimée 2 à 4 fois plus rapide que le PIB.
- Notre rythme d'innovation rapide différencie les services de XPO et tire le meilleur parti des talents et des actifs 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 nous avons une forte présence mondiale.
- Nous détenons actuellement une part inférieure à 2 % de l'opportunité de marché exploitable totale. La croissance de notre part de marché complète nos opportunités de poursuite de la consolidation des marchés fragmentés.
- Notre envergure est également un levier d'exploitation, de ventes croisées, de pouvoir d'achat et de capacité à innover.
- Notre modèle économique est optimisé pour favoriser la génération de flux de trésorerie disponible dans toutes les parties du cycle : environ 70 % de notre chiffre d'affaires repose sur des actifs légers et 77 % de nos coûts de base sont variables.
- Nous servons des clients dans différents secteurs verticaux avec des cycles économiques variés, et la grande majorité de nos recettes provient de contrats à long terme, si bien que nos performances sont plus résistantes en période de récession.
- Nos dépenses en capital pour la maintenance sont très faibles. Nous sommes en mesure d'ajuster nos dépenses en capital et de transformer notre fonds de roulement en une source de trésorerie en période de récession.
- Le secret de notre réussite a toujours reposé sur les personnes de classe internationale que nous avons attirées chez XPO : non seulement nos 35 dirigeants, mais aussi les 2 500 professionnels au niveau suivant, dotés d'une expérience du secteur de premier ordre : nos experts de la technologie, nos responsables, nos ingénieurs, nos logisticiens et nos opérateurs.
- Surtout, nous travaillons sur 10 initiatives en matière de bénéfices propres à XPO. Au total, nous estimons que ces initiatives représentent une amélioration des bénéfices potentielle de 700 millions à un milliard de dollars d'ici 2022.

De plus, nos unités opérationnelles sont des moteurs de croissance spécialisés sur les services qu'elles fournissent. Ces moteurs de croissance sont des facteurs favorables de long terme jusqu'à des initiatives internes pour augmenter les ventes et les marges. Tout est résumé dans la présentation de l'entreprise.

L'opportunité de croissance des bénéfices autonome de XPO

Si l'on examine les 10 initiatives en matière de coûts et de recettes, qui représentent au total une opportunité potentielle de croissance des bénéfices pouvant aller jusqu'à un milliard de dollars d'ici 2022, toutes ces initiatives sont propres à notre société et, pour la plupart, ne dépendent pas de l'environnement macro. La technologie est le moteur direct de six de ces

10 initiatives. Leur existence est due aux investissements dans l'innovation que nous réalisons depuis des années, et nos investissements portent leurs fruits à travers nos opérations.

Nous estimons que 40 % des opportunités repose sur les opportunités de recette : des outils avancés d'analyse de la tarification et de gestion des recettes, notre plateforme de fret numérique, notre réseau de distribution partagé et les ventes croisées de nos solutions de transport et de logistique aux comptes stratégiques en Amérique du Nord et en Europe. Les 60 % restants sont liés aux initiatives en matière de coûts : l'amélioration des processus de la charge partielle, l'automatisation de la logistique contractuelle, la productivité des effectifs, l'extension de la marge en Europe, l'approvisionnement à l'internationale et la poursuite de l'optimisation des opérations administratives.

Sur le plan opérationnel, nous estimons qu'environ 50 % des opportunités d'amélioration des bénéfices de nos activités actuelles sont dans la logistique mondiale, avec une légère préférence pour l'Amérique du Nord. Un autre part de 30 % des opportunités repose sur la charge partielle en Amérique du Nord, et les 20 % restants sur toutes les autres lignes de transport, avec une légère préférence pour l'Amérique du Nord.

Notre technologie est le facteur le plus important de ces leviers d'amélioration des bénéfices. Par exemple, nos algorithmes exclusifs sont essentiels à notre plan d'amélioration des processus de la charge partielle, de même que nos progrès en automatisation de la logistique : nous ciblons plus de 100 millions de dollars d'amélioration graduelle des bénéfices dans chacun de ces domaines. Nous appliquons la science des données pour identifier les opportunités de tarification à travers nos modes de transport. Nous développons des modèles d'élasticité afin d'optimiser notre combinaison d'activités ; bien qu'il soit encore tôt, nous constatons des résultats positifs.

Au-delà des pertes et profits (P&L), notre technologie nous permet de renforcer nos relations avec les clients et de leur offrir le service le plus complet possible. Notre secteur est en évolution et nos clients veulent des chaînes d'approvisionnement à l'épreuve du temps : c'est ce que nous leur proposons. Nous sommes en mesure de résoudre des problèmes complexes à l'aide de solutions perfectionnées et personnalisées étayées par la numérisation et la science des données.

Derrière ces initiatives se cache une équipe de technologie mondiale d'environ 1 800 experts, affectés à différents domaines de l'activité, qui partagent une compréhension commune de nos objectifs. Leur capacité à appliquer des idées de pointe aux pratiques commerciales distingue XPO des autres efforts en technologie de notre secteur.

Nous avons structuré notre organisation technologique de façon à générer un certain nombre d'avantages importants :

Premièrement, il n'y a pas de vaches sacrées dans notre activité. Depuis plusieurs années, nous avons réalisé des investissements technologiques parmi les plus importants dans notre secteur. Ainsi, en 2019 ces investissements s'élevaient à environ 550 millions de dollars. Nous sommes déterminés à révolutionner la place de marché et, si nécessaire, à révolutionner XPO pour stimuler la croissance des bénéfices à long terme.

Deuxièmement, notre équipe technologique est intégrée en Amérique du Nord et en Europe. Cela nous permet d'aborder les opportunités en temps réel, grâce à des boucles de retour constant qui impliquent nos opérateurs et nos clients.

Troisièmement, nous pouvons déployer des innovations dans le monde entier à travers plusieurs opérations dans des délais relativement courts. 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 160 000 livraisons terrestres et plus de 7 milliards d'unités en stock.

Nous faisons réaliser à nos clients des gains de performances comme nulle part ailleurs. Par exemple, nos clients peuvent saisir un numéro unique sur Google pour suivre leurs produits tant dans nos entrepôts qu'à travers 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.

Quatrièmement, nous pouvons créer de la valeur dans nos secteurs de service à partir d'une innovation développée pour une autre opération. XPO Smart™ en est le parfait exemple.

XPO Smart™

XPO Smart™ est la propriété de notre entreprise et un levier important de notre plan d'amélioration des bénéfices. C'est une suite d'outils intelligents et d'analyses qui s'adapte au site pour accroître la productivité de nos unités opérationnelles. Nous avons conçu XPO Smart™ pour intégrer la science des données dynamiques et l'apprentissage automatique à la prise de décision de notre direction. La puissance de la technologie se manifeste par sa capacité à générer des informations prédictives et en temps réel.

Avant XPO Smart™ nous dirigions nos dépenses de main d'œuvre pour l'entreposage par une combinaison de connaissance tribale et d'analyse réactive, comme la plupart des entreprises du secteur. Les ouvriers recevaient des rapports le mercredi sur leurs performances du lundi. Les avantages de la visualisation en temps réel sont considérables, même au début du projet. Elles sont quantifiées dans les sections sur la charge partielle (LTL) et la logistique. Ce sont des zones d'activités où nous estimons que XPO Smart™ donnera le plus de résultat.

Les économies réalisées grâce au déploiement de XPO Smart™ sont attrayantes : le délai de récupération ne se compte pas en mois ou en années, mais en jours. Nous pouvons montrer aux clients comment les renseignements exploitables en temps réel sur la productivité orientent l'allocation des ressources et la réduction des coûts.

Toutes ces informations sont interprétées à l'aide de l'apprentissage automatique, si bien que nos logiciels améliorent en continu leurs modèles propres aux sites. Nos responsables s'appuient sur ces outils pour prendre des décisions éclairées sur la longueur optimale des quarts, la combinaison de débardeurs et chauffeurs pour la charge partielle, le coefficient de main-d'œuvre à temps plein et à temps partiel dans les entrepôts, et l'utilisation des heures supplémentaires.

Les données renseignent également nos responsables sur l'infrastructure : parfois, les pertes d'efficacité sont dues à l'espace physique. Nos analyses nous permettent de suivre le flux des marchandises à travers nos entrepôts et le mouvement du fret le long de nos quais. Nous utilisons ces informations pour procéder à des améliorations.

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 marchandises depuis le point d'origine jusqu'à l'utilisateur final. 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. 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 par les multinationales.

Notre offre de services a une structure légère dans laquelle les actifs représentent à peine un tiers du chiffre d'affaires. En 2019, nos dépenses en capital nettes représentaient 2,1 % 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 : 764 sites de logistique contractuelle, 494 sites de transbordement, des actifs de camionnage comprenant 15 500 tracteurs et 40 000 remorques, et des actifs du transport intermodal comprenant 10 000 conteneurs de 16 mètres et 5 000 châssis.

Nous commercialisons notre offre de services selon une stratégie de vente double : augmenter la part du portefeuille dépensée dans nos services par notre clientèle existante, et pénétrer plus avant des secteurs verticaux à forte croissance où notre expertise et notre expérience nous donne un avantage.

Depuis trois ans, nous avons musclé nos talents experts de la vente et l'organisation de nos équipes de support commercial, augmenté les primes d'intéressement et investi la formations et les analyses. Nous avons également recruté des commerciaux et membres du personnel de soutien aux ventes supplémentaires pour la charge partielle en Amérique du Nord. En Europe, nous avons renforcé nos effectifs avec des talents experts du transport et de la logistique.

La portée de nos services nous donne l'occasion d'aborder de nombreux types de clients différents. Nous sommes :

- Le deuxième prestataire mondial de services de logistique contractuelle et le 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 l'une des plus grandes flottes 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 des envois accélérés en Amérique du Nord ;
- Un prestataire mondial de solutions de transport géré, qui propose des solutions de tour de contrôle reposant sur la technologie et des capacités gérées pour les envois accélérés, et qui dispose de capacités dédiées ; et
- Un commissionnaire mondial disposant d'un réseau intégré de services maritimes, aériens, terrestres et transfrontaliers.

En outre, nous créons de la valeur grâce à la fertilisation croisée des bonnes pratiques. Nous partageons nos connaissances à travers notre gamme de services, en mettant l'accent sur les domaines opérationnels à fort impact 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.

Aperçu des opérations logistiques

XPO est à l'avant-garde d'un secteur de la logistique évalué à 130 milliards de dollars avec une projection de croissance estimée à 2-4 fois le PIB. L'étendue de notre rayon d'action logistique atteint 18 millions de kilomètres carrés à travers le monde, ce qui nous rend attractifs pour les clients internationaux, de même que notre expertise des secteurs verticaux, notre technologie et nos capacités avancées en ingénierie.

Dans notre segment logistique, nos deux principales zones régionales sont l'Europe et l'Amérique du Nord. L'Amérique du Nord est gérée avec l'Asie et l'Amérique latine. Nous avons identifié cinq moteurs clés de croissance et d'augmentation des marges dans notre activité de logistique nord-américaine. Ce sont :

- XPO est le partenaire logistique recherché par les grands clients, en partie car nous pouvons développer des solutions sophistiquées et piloter l'efficacité des performances grâce à l'automatisation ;
- Notre technologie exclusive qui nous donne un avantage exceptionnel de visibilité, de vitesse, de précision, d'agilité, de prévision et de contrôle des opérations ;
- Notre réseau XPO Direct™ est une offre de distribution unique qui répond aux attentes des fabricants, des distributeurs et du e-commerce ;
- Notre large gamme d'expertise verticale nous permet de capitaliser sur l'externalisation, la distribution omnicanal et l'e-commerce ; et
- Notre activité en Amérique du Nord a une position de croissance solide, avec un taux de renouvellement des contrats élevé, de nouveaux contrats importants et un pipeline de 1 milliard de dollars à fin 2019.

Nous retrouvons ces qualités dans notre activité logistique européenne, mais l'Europe a ses propres moteurs de croissance :

- Nous avons la plus grande plate-forme de traitement externalisé des commandes en ligne d'Europe ;

- Notre capacité de projection internationale répond aux exigences de qualité de service des clients dans toute l'Europe ;
- Nos solutions sur mesure à haute valeur technologique offrent des marges élevées et créent de l'adhésion parmi nos clients clés ;
- Nous avons une large base de clientèle dont de nombreuses relations clients qui présentent un profil à la hausse dans une part importante de notre portefeuille ;
- Nous pratiquons déjà une stratégie de vente ciblée et une recherche de marges indépendantes des macro-indicateurs.

Logistique contractuelle

La logistique contractuelle est une activité légère en actifs caractérisée par des relations contractuelles à long terme, un caractère cyclique faible et une forte valeur ajoutée qui empêche 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.

Nous voyons qu'il y a des opportunités continues à élargir nos marges dans la logistique par une gestion disciplinée des coûts, la rationalisation de la main d'œuvre, la réduction des facteurs de perte, la gestion des pics d'activité et plus d'efficacité grâce à l'automatisation. Tout mis ensemble, ces initiatives ont contribué de manière significative à la marge réalisée au quatrième trimestre 2019.

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 aussi vaste que la nôtre ; la plupart de nos concurrents sont spécialisés dans un ou deux secteurs verticaux.

Quand nous signons un nouveau contrat de logistique, la durée initiale moyenne de ce contrat est d'environ cinq ans, avec un taux de renouvellement d'environ 95 %. Ces relations peuvent conduire à une plus grande utilisation de nos services, notamment ceux de logistique amont et aval.

Notre offre en logistique comprend une gamme de services visant à aider nos clients à maîtriser les coûts et à améliorer l'efficacité. XPO Smart™ est exceptionnel pour ces deux objectifs. En moyenne, notre productivité s'est améliorée d'au moins 5 % (encore plus haute sur certains sites) en rationalisant nos ressources en main-d'œuvre. À ce jour, nos outils sont implémentés dans plus de 100 de nos entrepôts en Amérique du Nord, avec des déploiements en cours des deux côtés de l'Atlantique.

Voici un exemple réel : un gros client qui avait été déçu par un autre prestataire d'assistance logistique tierce (3PL) nous a demandé de prendre en charge un volume supérieur de 25 % pendant la période de forte demande. Nous n'avions que 60 jours pour nous y préparer. XPO Smart™ nous a aidés à gérer ce pic d'activité. Nous avons organisé les emplois du temps des équipes, rapproché les stocks du client des stations de traitement des commandes et augmenté

l'engagement des employés. L'expérience de ce client était si réussie qu'il nous a demandé par la suite de prendre en charge un volume supérieur de 50 %.

Nous fournissons aussi des services à valeur ajoutée d'entreposage et de distribution, 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 services d'optimisation et des solutions de haute technicité, 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, et nous sommes à l'avant-garde de l'automatisation avancée. En robotique, par exemple, nous travaillons avec environ 30 des principales entreprises de robotique au monde, sélectionnées parmi des centaines de fournisseurs.

La logistique inverse, également appelée gestion des retours, est un domaine à forte croissance de la logistique contractuelle dans lequel nous avons une bonne notoriété comme prestataire de qualité. En 2019, nous avons géré environ 170 millions de retours. Il s'agit d'un service multifacette qui rassemble inspections, réemballages, remises à neuf, reventes ou mises au rebut, remboursements et gestions de 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. 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.

C'est encore une victoire de la distribution omnicanal, puisque nous avons récemment signé l'un de nos plus importants contrats de logistique en Europe avec Waitrose & Partners, une chaîne nationale de supermarchés au Royaume-Uni. Nous exploiterons deux centres de distribution clés pour Waitrose, où nous gèrerons la collecte et l'expédition d'environ 143 millions de caisses par an. Dans sa déclaration à la presse, Waitrose disait avoir choisi XPO pour notre expertise dans la distribution omnicanal.

Nous tirons parti de nos forces complémentaires en Europe et en Amérique du Nord pour progresser sur de nouveaux secteurs verticaux. Par exemple, en Europe, nous sommes spécialisés dans la logistique de l'alimentation et des boissons, qui comprend des denrées de base moins sensibles aux cycles économiques. Nos experts européens de l'alimentation et des boissons 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.

Automatisation de la logistique

Les processus de logistique contractuelle sont prêts à être transformés par la technologie. Les délais de traitement des commandes se réduisent, notamment en matière de livraison directe au consommateur. Ce processus qui prenait autrefois cinq jours n'en prend désormais qu'un, voire moins. Le moyen le plus économique de répondre aux attentes des clients est le recours à l'automatisation avancée et aux machines intelligentes : robots et cobots (robots collaboratifs), systèmes de tri automatisés, véhicules autoguidés (AGV) et systèmes de marchandises vers la personne.

Ces technologies permettent de réaliser des améliorations essentielles en matière de vitesse, de contrôle, de précision et de productivité. Surtout, les robots sont également un moyen d'améliorer la sécurité des ouvriers et la qualité globale de l'emploi. Le nombre d'incidents à signaler à l'OSHA enregistré dans le dossier de sécurité de nos entrepôts aux États-Unis représente environ 25 % de la moyenne du secteur. Ce chiffre a baissé depuis l'an dernier, car nous poursuivons la mise en place de l'automatisation.

Nous avons découvert que les systèmes de marchandises vers la personne amélioraient de quatre à cinq fois la productivité des employés. Les cobots doublent la productivité. Et les systèmes autonomes de marchandises vers la personne poussent l'automatisation encore plus loin en transportant les stocks jusqu'aux stations de prélèvement et d'emballage et, ainsi, jusqu'aux ouvriers. Des bras robotiques fixes répètent des tâches exigeantes avec une précision absolue, trois fois plus vite qu'il serait possible de le faire manuellement. La robotique est particulièrement importante sur les marchés du travail tendus où l'inflation salariale et les pénuries de main-d'œuvre peuvent éroder les marges des clients.

L'automatisation de la logistique est également encouragée par un autre facteur important : les consommateurs demandent de la vitesse, notamment dans le commerce en ligne. De plus en plus, les consommateurs veulent recevoir leurs marchandises en un à deux jours, voire le jour-même. Les crescendos jusqu'aux périodes de forte activité sont plus abrupts et ces périodes elles-mêmes sont plus chargées. Nous utilisons l'automatisation pour nous aider à gérer ces demandes. Nous avons également développé des analyses qui prédisent les périodes de forte demande à venir en s'appuyant sur les données historiques et les prévisions de dépense client. Il convient de noter qu'environ 10 à 35 % des commandes du commerce en ligne donnent lieu à des retours de marchandises, ce qui entraîne des pics d'activité de logistique inverse à certaines périodes de l'année. L'automatisation nous a permis de réduire de plusieurs jours le processus de logistique inverse, si bien que nos clients peuvent remettre en vente les produits retournés.

XPO se distingue des autres prestataires de logistique grâce à sa capacité à créer un environnement synchronisé à travers les plateformes d'automatisation. En 2018, nous avons lancé WMx, notre plateforme exclusive de gestion d'entrepôt, qui intègre la robotique et l'automatisation avancée à nos opérations avec un haut degré de contrôle, même en présence de logiciels tiers complexes. Notre plateforme de gestion d'entrepôt est un facteur de différenciation essentiel, en particulier dans les environnements multicanaux.

XPO se différencie aussi de la concurrence grâce à notre outil de gestion des commandes (OMx), qui apporte à nos clients une visibilité en profondeur sur les flux de traitement des commandes, et à notre tableau de bord d'analyses commerciales (BMx), qui offre à nos clients des outils de XPO permettant de gérer leurs chaînes d'approvisionnement. Notre logiciel de gestion des connexions (CMx) facilite l'intégration fluide des systèmes des clients, comme SAP et Oracle, ce qui nous permet de planifier la demande à la perfection.

De nombreuses sociétés de premier ordre nous confient la satisfaction de leurs clients. En milieu d'année, nous exploiterons un entrepôt de l'avenir que nous avons co-développé au Royaume-Uni avec Nestlé, la plus grande entreprise mondiale du secteur des aliments et des boissons. Nestlé nous a indiqué que seules deux sociétés étaient en mesure d'accomplir les objectifs qu'ils avaient fixés, et que nous étions perçus comme la plus innovante et la plus rapide des deux.

Ce nouvel entrepôt Nestlé sera entièrement automatisé et devrait traiter plus d'un million de palettes par an. Il disposera de la cadence de production la plus élevée de toutes les installations du réseau de traitement des commandes de Nestlé. Notre laboratoire d'innovation européen est en cours de transfert vers ce site, où il servira à la fois de laboratoire d'idées et de rampe de lancement.

Aperçu des opérations de transport

Notre autre segment — le transport — inclut nos services de courtage et le transport par camions, la charge partielle, le dernier kilomètre, l'intermodal et le camionnage, l'expédition, le transport géré et la réexpédition mondiale. Nous offrons ces services en Amérique du Nord et en Europe. Sauf l'intermodal / le camionnage, qui ne sont disponibles qu'en Amérique du Nord, et le chargement de camion qui n'est disponible qu'en Europe. Dans chaque région, nous fournissons des services de transport complémentaires qui représentent un puissant levier de croissance rentable par ventes croisées.

En Amérique du Nord, les principaux moteurs de croissance et de marge de notre segment transport sont :

- Les solutions multimodales avec une masse critique et des positions de leadership dans des secteurs à croissance rapide ;
- Notre place de marché de fret numérique, XPO Connect™, qui offre des solutions supérieures pour l'expéditeur et le transporteur ;
- L'automatisation et l'analytique qui stimulent la productivité et les gains de parts de marché ;
- Des solutions transformatives pour les clients de premier rang, avec l'opportunité d'entrer dans le deuxième et le troisième rang ;
- Les tendances à l'externalisation, au e-commerce et au numérique vont dans le sens de notre force ; et
- Notre modèle basé sur des actifs légers, avec une forte conversion en trésorerie et une forte génération de flux de trésorerie.

Sauf en Amérique du Nord où notre activité de charge partielle (LTL) repose sur nos actifs. Nos opportunités en charge partielle (LTL) dépendent de notre envergure nationale, nos fondamentaux à long terme qui sont favorables dans le secteur et la voie technologique que nous développons pour capter une marge supplémentaire, en plus des progrès considérables que nous avons déjà réalisés.

Notre offre de services européenne dispose de moteurs de croissance uniques :

- Une plateforme de transport en expansion avec des positions fortes partout en Europe ;
- Des relations établies de long terme avec une concentration limitée des clients ;
- Plusieurs voies pour développer le cœur d'activité, entrer dans des pays voisins comme l'Allemagne et étendre notre offre du dernier kilomètre par la consolidation ;
- Une proposition de valeur unique comme fournisseur de solutions paneuropéennes multimodales ; et
- Le déploiement de notre plateforme exclusive XPO Connect™, l'application de transporteur Drive XPO™ et le moteur d'approvisionnement en capacités Freight Optimizer.

XPO Connect™

XPO Connect™ est la place de marché de fret numérique exclusive de notre société. Elle comprend une interface expéditeur, un moteur de tarification, une interface transporteur et une application mobile pour conducteurs nommée Drive XPO™. Au cœur de cette plateforme se trouve notre système Freight Optimizer, exclusif et puissant, qui est le pilier de nos opérations de courtage. Nous nous appuyons sur des années d'investissements dans la technologie, notre connaissance du marché et les mégadonnées.

La plateforme apporte de la visibilité à travers de multiples modes de transport, ce qui a permis de préparer le terrain pour améliorer le service en continu, augmenter la part de marché et réduire les coûts. En substance, notre technologie confère à XPO un positionnement avantageux pour l'avenir du transport, qui s'accompagne d'une automatisation de plus en plus importante des activités des expéditeurs et des transporteurs.

Les capacités actuelles de XPO Connect™, de même que le potentiel énorme d'applications futures, font de cette technologie une place-forte concurrentielle qui entoure nos gammes de services de transport.

Courtage et charge complète de camions

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 les services de transport en courtage, ainsi que la capacité sous contrat avec des propriétaires exploitants indépendants.

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 camionnage est un service essentiel de la chaîne d'approvisionnement : de nombreux clients de XPO qui ont recours à nos services dans d'autres secteurs d'activité ont également besoin de courtage pour la charge complète. Les exemples de courtage de fret incluent la prise 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.

XPO Connect™ améliore en continu notre service de courtage grâce à l'automatisation, qui nous rend plus productifs et permet de différencier notre service. Nous pouvons personnaliser l'expérience client à partir des exigences relatives au fret et des règles propres à l'entreprise. Les indicateurs de performance clés peuvent être filtrés selon des facteurs tels que les cargaisons retardées, la météo ou le trafic.

Du côté des transporteurs, les conducteurs utilisent notre application Drive XPO™ pour interagir avec XPO Connect™ et réserver des chargements sur la place de marché. Ils peuvent « acheter maintenant » un chargement au prix indiqué ou soumettre une contreproposition. Ils peuvent publier leur capacité, soumettre des documents électroniques et configurer leurs préférences afin de générer l'allocation automatique des chargements sur la base de leur taille, leur type et leur localisation, le tout depuis leur camion.

En Amérique du Nord, plus de 40 000 transporteurs indépendants de notre réseau de courtage sont d'ores et déjà inscrits à XPO Connect™, et l'adoption par les transporteurs gagne du terrain tous les mois. Le réseau en lui-même compte près 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 2019 ces trois gammes de services combinées ont représenté environ les trois quarts 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. Dans les domaines où nous avons recours à des transporteurs indépendants, 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. Nous diversifions également notre clientèle en vendant nos services de charge partielle sur des secteurs verticaux plus nombreux.

Depuis notre acquisition de l'activité de charge partielle il y a quatre ans, nous avons doublé son EBITDA et avons considérablement développé son fonctionnement. Au troisième trimestre de 2019, nous avons généré un coefficient d'exploitation de 83,9 % et un coefficient

d'exploitation ajusté de 82,3 %, soit le meilleur coefficient d'exploitation ajusté du quatrième trimestre à ce jour. Nous sommes toujours en bonne voie pour générer un EBITDA d'au moins un milliard de dollars en charge partielle en 2021.

Notre feuille de route technologique pour la charge partielle met l'accent sur les éléments principaux du cycle de vie des services de charge partielle : le transport de fret sur longue distance, la collecte et la livraison, et la tarification. Nous utilisons également XPO Smart™ pour améliorer la productivité dans les opérations de transbordement et de triage. À court terme, depuis que nous avons déployé XPO Smart™ sur notre réseau en charge partielle US LTL, nous approchons en moyenne 9 % de déplacements moteur par quai, et nos employés sont plus fortement impliqués pour livrer des performances gagnantes.

Notre réseau de transport sur longue distance nous permet de déplacer le fret en charge partielle à travers le pays. Pour mettre cela en perspective, nous avons transporté du fret sur 2,5 millions de kilomètres par jour en moyenne, soit plus d'un milliard de kilomètres par an. Actuellement, seulement 15 % de notre volume est à trajet direct. L'élaboration d'itinéraire intelligente, comme l'optimisation du contournement, nous permet de réduire les kilomètres à vide, d'améliorer le facteur de chargement et de réduire l'endommagement des marchandises, ce qui se traduit par une diminution de nos dépenses annuelles en fret s'élevant à 1,3 milliard de dollars. Grâce à ce processus, les camions sont mieux déployés à travers le réseau et les manipulations du fret sont moins nombreuses, ce qui permet d'économiser du temps et de l'argent.

Nos modèles de trajet direct s'appuient sur des données massives qui comprennent des informations détaillées sur les cargaisons, des informations sur les clients, les horaires de passage, les accords de niveau de service et la désignation des marchandises dangereuses (hazmat). Les données circulent à travers trois modèles d'optimisation exclusifs, tandis que la plupart des transporteurs en charge partielle utilisent un seul modèle, voire aucun. Les recommandations de contournement reposent sur le volume et la densité et tiennent compte des dimensions du fret pour identifier les écarts dans l'utilisation des remorques. Nous estimons que chaque augmentation d'un point de pourcentage de l'utilisation des remorques se traduit par une augmentation d'environ 10 millions de dollars de l'EBITDA.

Notre technologie permet également d'optimiser d'autres aspects du transport sur longue distance. Nos planificateurs et nos équipes de suivi du fret peuvent facilement consulter les informations sur la conformité et la gestion des exceptions. Les décisions s'appuient sur des chiffres essentiels, comme les délais à respecter obligatoirement. Notre équipe de fret sur longue distance est en mesure d'examiner les images de préparation des remorques transmises en temps réel par les centres de services de notre réseau et, ainsi, de confirmer le nombre de remorques optimal. En outre, nous utilisons des algorithmes exclusifs pour analyser les photos des palettes égarées, identifier les produits et les réacheminer. Nous avons lancé cette application il y a seulement quelques mois, et elle est d'ores et déjà en bonne voie pour nous faire économiser environ 3 millions de dollars en coûts de récupération du fret cette année.

Le deuxième élément majeur de l'optimisation de la charge partielle est la collecte et la livraison. Nous dépensons 650 millions de dollars en rythme annuel dans la collecte et la livraison (P&D), qui est maintenant prête pour l'optimisation. Les nouveaux outils de génération d'itinéraire et de visualisation que nous avons développés aident nos expéditeurs à améliorer la densité des itinéraires et, ainsi, réduire les kilomètres par arrêt et le coût par arrêt.

Notre plan d'optimisation de la collecte et de la livraison est axé sur l'ajustement en temps réel aux réalités du trafic, la réponse aux demandes de dernière minute des clients et, plus généralement, la gestion des imprévus. Nous avons créé une interface plus intuitive pour nos expéditeurs, et nous utilisons l'apprentissage automatique pour prédire les fenêtres de chargement et de déchargement sur la base de l'historique du service client.

Ces outils apportent à nos expéditeurs de la visibilité sur les répercussions des ajustements d'itinéraire sur les bénéficiaires et les aident à adopter un comportement plus efficace. Par exemple, deux arrêts proches l'un de l'autre pourraient être placés sur le même itinéraire et traités par un seul camion et un seul conducteur. Nos outils qui fonctionnent par glisser-déposer montrent à l'expéditeur si un ajustement envisagé aura des répercussions positives ou négatives sur le plan. Un changement d'itinéraire qui semble raisonnable en surface a parfois des répercussions négatives sur le coût ou le service.

Le troisième domaine d'optimisation de la charge partielle est la tarification. Ici, nous utilisons des modèles d'élasticité pour nous adapter à la situation actuelle des couloirs de livraison. L'objectif est de définir les tarifs le plus intelligemment possible afin d'équilibrer le réseau. Le plus souvent, mais pas toujours, le rendement s'en trouve également amélioré.

Pour les grands comptes, nous utilisons des modèles pour créer des propositions tarifaires « à long terme ». Nos algorithmes intègrent des données sur le comportement passé des clients et sur les conditions du marché en temps réel afin de rendre les propositions aussi pertinentes que possible pour nos clients. Pour les petits comptes et les comptes moyens, nous avons grandement amélioré le logiciel que nos chargés de comptes locaux utilisent pour définir les tarifs des couloirs de livraison. Nos commerciaux peuvent désormais définir des tarifs en temps réel, ce qui contribue à notre capacité à augmenter notre part de marché.

Bien que chaque élément de notre plan présente ses propres avantages, nous prévoyons également 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.

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 du dernier kilomètre 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 détenons moins de 8 % de ce marché aux États-Unis. Nos clients en livraison capillaire incluent des distributeurs en grandes surfaces qui vendent des appareils ménagers, des meubles, des équipements d'exercice, des produits électroniques volumineux et d'autres articles lourds ou encombrants. De plus en plus de consommateurs achètent ces équipements en ligne ; compte tenu de notre spécialisation 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 l'avons développé en intégrant trois autres prestataires réputés du dernier kilomètre sur 18 mois. Nos clients du commerce en ligne et de détail bénéficient des dizaines de millions de dollars que nous avons investis dans des technologies de livraison capillaire.

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.

Nous avons récemment lancé XPO Connect™ pour notre service de livraison capillaire de marchandises lourdes et nous avons transféré notre premier gros client sur la plateforme. Nous prévoyons de mettre cette technologie à disposition de tous les clients de la livraison capillaire début 2020, afin de leur fournir des heures de livraison estimée actualisées en temps réel pour les livraisons à domicile et de leur permettre de recevoir des notifications personnalisées et de reprogrammer leurs livraisons.

Ces fonctionnalités améliorent les capacités attrayantes pour les consommateurs que nous avons déjà mises en place, comme les boucles de retour, le suivi vocal des cargaisons avec Google Home® et Amazon Alexa®, et la réalité augmentée, qui permet de visualiser un article à l'intérieur du domicile avant sa livraison. En livraison capillaire, l'essentiel est de maintenir les niveaux de satisfaction consommateur aussi haut que possible. Nous sommes le seul logisticien en livraison capillaire de marchandises lourdes à investir à ce point dans la consommation numérique.

Intermodal et camionnage

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 d'autres gammes de services 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.

Transport géré

XPO est l'un des cinq meilleurs fournisseurs de transport géré au monde. Nous proposons ce service sans actifs 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.

Les trois piliers de l'offre XPO de transport géré 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, trouvent les transporteurs les plus efficaces et assurent une prestation de haut niveau. Ils appliquent également une analyse reposant sur le Lean aux motifs d'expédition et supervisent les performances du prestataire, les audits et paiements du fret, les réclamations, les notifications de remboursement et d'autres processus.

Notre service de transport géré dédié est une solution clé en main que nous adaptons à chaque client. Il comprend les conducteurs, les tracteurs, les remorques, l'entretien, la gestion, le carburant et les rapports sur les indicateurs de performance clés. Ce service est facilité par notre système web exclusif qui effectue l'approvisionnement et le suivi numériques du fret urgent. Notre réseau indépendant d'envois accélérés compte des milliers de transporteurs

terrestres triés sur le volet, dont les équipements vont des fourgonnettes aux camions à plateau, ainsi que des options de transport aérien domestique et international.

En 2019, nous avons signé un accord de transport dédié pluriannuel au Royaume-Uni avec British Gypsum. C'est le contrat le plus important de toute l'histoire de notre activité de transport européenne. Nous avons transformé la chaîne logistique de British Gypsum au Royaume-Uni en un réseau de transport unique géré numériquement, où toutes les opérations en aval sont gérées par XPO Connect™. C'est une solution de pointe qui utilise une capacité dédiée, avec une flotte moderne équipée de la télématique et d'une technologie de sécurité avancée. Le transport géré ne représente encore qu'une petite partie de nos revenus, mais comme le démontre cette victoire, c'est une voie de croissance prometteuse.

Envois mondiaux

En Amérique du Nord et en Europe, nos services d'expédition de fret mondiaux sont sans actifs. Il s'agit d'un secteur de 150 milliards de dollars, où nos expéditeurs peuvent compter sur notre expertise nationale, transfrontalière et internationale. Les envois que nous prenons en charge peuvent 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.

Notre culture repose 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. Nous supportons aussi des causes qui importent à nos employés, comme la fondation Susan G. Komen contre le cancer du sein. XPO est fier d'avoir participé à la fête International Pride 2019 à New York City.

En outre, nous nous sommes dotés de directives éthiques qui définissent clairement des comportements interdits (harcèlement, malhonnêteté, discrimination, violence, cruauté, conflits d'intérêt, délit d'initié et trafic de personnes), pour promouvoir la santé physique et émotionnelle au travail. Notre priorité pour la sécurité au travail continue d'être un pilier de notre culture. En 2019, notre équipe logistique en Amérique du Nord a eu un taux d'incidents enregistrés de 1,176 ; ce chiffre est considérablement inférieur à la moyenne de l'industrie qui est de 5,000.

Notre politique de soutien des grossesses, développée au cours de 2018 et introduite en 2019, 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 entreprise est nommée par *Inbound Logistics* dans le Top 75 des partenaires de chaîne logistique écologique, pour la quatrième année consécutive.

En 2016, nous avons reçu le label « Objectif CO₂ » pour les remarquables performances environnementales de ses activités de transport en Europe, attribué par le Ministère français de l'Environnement et l'Agence française de l'environnement et la maîtrise de l'énergie. En 2019, nous avons renouvelé notre promesse dans le cadre de la Charte sur le CO₂ en France, en nous engageant à réduire notre empreinte environnementale pour la deuxième décennie consécutive.

L'entrepôt du futur que nous créons avec Nestlé au Royaume-Uni devrait démarrer ses opérations en milieu d'année. Cette installation étonnante est située sur des plateaux artificiels, avec un aménagement paysager qui minimise son impact visuel sur les habitations voisines. 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 sur route 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 qui opère en France, au Royaume-Uni, en Espagne et au Portugal. Nous avons aussi réalisé un investissement important dans 100 nouveaux tracteurs Stralis Natural Power (conformes à la norme Euro 6) pour notre réseau de charge partielle en France. Ces tracteurs utilisent une combinaison de gaz naturel liquéfié et comprimé (GNL/GNC) qui génère des émissions d'oxydes d'azote inférieures aux exigences de la norme Euro 6 et permet de réduire le bruit dans les zones densément peuplées.

Nous avons également commencé à tester des véhicules électriques pour la livraison capillaire en zone urbaine, qui réduisent à zéro nos émissions. En Espagne, nous utilisons par ailleurs des méga-camions approuvés par le gouvernement qui permettent de réduire de manière significative les émissions de CO₂ grâce à leur plus grande capacité de charge. Cette année, XPO s'engage dans un projet de recherche et de développement en collaboration avec l'Administration publique de l'Espagne. Nous allons tester un véhicule à deux remorques dans des conditions réelles et capturer des données sur ses performances environnementales et la sécurité. Les données que nous fournissons aideront l'Administration à déterminer la viabilité des doubles remorques pour le transport commercial de marchandises.

Nous continuerons à porter développement de notre culture à un rythme résolu, comme depuis notre fondation en 2011. Dans les prochains mois, nous allons publier notre prochain rapport sur la durabilité, un document qui couvre les données et initiatives de l'année 2019, au niveau mondial. De plus, nous publions un rapport de responsabilité sociale pour nos implantations européennes. Ces deux documents sont disponibles sur <https://sustainability.xpo.com>.

Principales données financières du quatrième trimestre 2019¹

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

- Recettes de 4,14 milliards de dollars, en baisse de 6 %
- Revenu organique de (2,7 %)²
- Recettes nettes de 96 millions de dollars³, en hausse de 14 %
- Bénéfice par action dilué de 0,93 dollar, en hausse de 50 %
- Recettes nettes de 115 millions de dollars⁴, en hausse de 17 %

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

² 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.

^{3,4} Recettes nettes attribuables aux actionnaires ordinaires.

- Bénéfice par action dilué ajusté de 1,12 dollar, en hausse de 56 %
- EBITDA ajusté de 432 millions de dollars, en hausse de 14 %
- Flux de trésorerie des opérations de 349 millions de dollars, en baisse de 38 %
- Flux de trésorerie disponible de 221 millions de dollars, en baisse de 54 %

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

Pour toute l'année 2019, notre activité de rachat d'actions a augmenté le BPA ajusté de 0,37 \$, ce qui souligne notre capacité à prendre des décisions quant à l'allocation de capital qui s'avèrent très performantes pour nos actionnaires.

Entre le 14 décembre 2018 et le mardi 31 décembre 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. Nous n'avons acheté aucune action au cours des troisième et quatrième trimestres de 2019. 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 2020

Nos objectifs financiers pour l'année 2020 sont ci-après. Ceci ne reflète pas l'impact potentiel sur nos performances financières futures qui reposent sur l'exploration d'autres orientations stratégiques annoncées en janvier :

- Croissance organique des recettes de 3 % à 5 % par rapport à l'année précédente ;
- EBITDA ajusté entre 1,785 et 1,835 milliard de dollars, soit une augmentation de 7 à 10 % par rapport à l'année précédente ;
- Flux de trésorerie disponible entre 600 et 700 millions de dollars ;
- Dépenses nettes en capital entre 475 et 525 millions de dollars ;
- Dépréciation et amortissement entre 700 et 750 millions de dollars ;
- Taux d'imposition réel de 24 % à 27 % ; et
- Impôts en espèces entre 155 et 180 millions de dollars.

Nos objectifs 2020 de flux de trésorerie disponible et impôts en espèces supposent des intérêt de trésorerie décaissés entre 285 et 305 millions de dollars. Notre objectif de 2020 pour les flux de trésorerie disponibles inclut des bénéfices graduels pour les flux de trésorerie disponibles de 50 à 70 millions de dollars issus des programmes de comptes recevables.

Plusieurs voies pour maximiser la valeur actionnariale

En résumé, nous continuons d'appliquer notre stratégie de croissance tout en explorant d'autres orientations stratégiques. Nous nous efforçons de gérer l'entreprise de la façon la plus efficace et rentable possible pour en faire bénéficier nos investisseurs, nos clients, et nos employés. Cette méthode basée sur les résultats est une des raisons pour laquelle 70 % des entreprises du classement Fortune 100 utilisent XPO.

Lorsque nous recevons des distinctions pour notre excellence de la part d'entreprises internationales comme Dow Chemical, Boeing, Diebold, Ford, GM, Nissan, Nordstrom, Raytheon, The Home Depot et Whirlpool, nous savons que nous avons bien fait notre travail. En juillet, nous avons conclu une prolongation de contrat jusqu'en 2024 pour rester le partenaire de transport officiel du Tour de France. Pour la 40e année consécutive que nous nous associons au Tour, et nous sommes très fiers de soutenir les concurrents du monde entier.

En 2016, nous sommes entrés pour la première fois dans la liste des Fortune 500, et un an plus tard, XPO fut désigné comme l'entreprise de transport avec 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. Nous avons récemment été désignés comme une entreprise Winning « W » par 2020 Women on Boards pour la diversité de genres de notre conseil d'administration.

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.

Fortune nous a désignés parmi les entreprises les plus admirées au monde pour la troisième année consécutive, et nous a classés en premier dans notre catégorie de camionnage, transport et logistique. Une autre reconnaissance représente notre culture, c'est notre récent classement par *Newsweek* dans le top 100 des entreprises américaines les plus responsables. Et nous avons établi un partenariat avec le Massachusetts Institute of Technology au sein de leur programme de coordination industrielle. Nous sommes la première entreprise mondiale de logistique à collaborer sur l'innovation industrielle avec les meilleurs esprits et les installations de recherche du MIT.

Pour nos investisseurs, c'est important que XPO soit la 7e plus haute valeur boursière de la dernière décennie dans le classement Fortune 500. Le prix de notre action en bourse a été multiplié par plus de dix depuis que nous avons investi dans l'entreprise en 2011. Nous continuons d'explorer toutes les opportunités pour maximiser la valeur actionnariale. Mais nous sommes résolument engagés à la satisfaire nos clients et employés.

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 douze mois clôturées le mardi 31 décembre 2019 utilisées dans le présent document comprennent : le bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement (« EBITDA »), l'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 les ajustements relatifs aux frais de transaction, d'intégration et de stratégie de marque, aux coûts de restructuration, aux frais de contentieux pour les questions liées aux entrepreneurs indépendants et le gain sur la vente d'un placement en actions. 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. Les frais de contentieux désignent les frais de règlement et les frais associés engagés dans le cadre des réclamations d'entrepreneurs indépendants en lien avec notre activité de livraison capillaire. Le gain sur la vente d'un placement en actions concerne la vente d'une participation non stratégique dans une société fermée. 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. Le calcul du flux de trésorerie disponible repose sur la trésorerie nette ajustée issue des activités d'exploitation, à laquelle nous soustrayons les paiements relatifs à l'acquisition de propriétés et d'équipements et ajoutons les produits de la vente de propriétés et d'équipements ; la trésorerie nette ajustée issue des activités d'exploitation est définie comme la somme de la trésorerie nette issue des activités d'exploitation et 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 coefficient d'exploitation ajusté de notre activité de charge partielle en Amérique du Nord améliore 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 exposés au cours de la période du bilan qui figurent 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 2020 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 2020 pour 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, les intérêts des emprunts 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, 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 ; les risques et incertitudes sur les délais, les bénéfices et les coûts de notre recherche d'autres orientations stratégiques, notamment si des transactions seront réalisées ; l'impact d'une vente ou d'une scission d'une ou plusieurs unités opérationnelles sur le reste de notre activité ; 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.

FÉVRIER 2020

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 et la marge d'EBITDA ajusté pour les trimestres clôturés le 31 décembre 2019 et 2018 ; l'EBITDA, l'EBITDA ajusté et l'EBITDA ajusté sans l'activité de charge complète pour les exercices annuels clôturés le 31 décembre 2019, 2018, 2017, 2016 et 2015 ; le flux de trésorerie disponible pour les trimestres clôturés le 31 décembre 2019 et 2018 et les exercices annuels clôturés le 31 décembre 2019, 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 trimestres et exercices clôturés le 31 décembre 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 trimestres et exercices clôturés le 31 décembre 2019 et 2018 ; et la croissance organique des recettes pour les trimestres et exercices clôturés le 31 décembre 2019 et 2018, 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 les ajustements relatifs aux frais de transaction, d'intégration et de stratégie de marque, aux coûts de restructuration, aux frais de contentieux pour les questions liées aux entrepreneurs indépendants et le gain sur la vente d'un placement en actions. 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. Les frais de contentieux désignent les frais de règlement et les frais associés engagés dans le cadre des réclamations d'entrepreneurs indépendants en lien avec notre activité de livraison capillaire. Le gain sur la vente d'un placement en actions concerne la vente d'une participation non stratégique dans une société fermée. 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. Le calcul du flux de trésorerie disponible repose sur la trésorerie nette ajustée issue des activités d'exploitation, à laquelle nous soustrayons les paiements relatifs à l'acquisition de propriétés et d'équipements et ajoutons les produits de la vente de propriétés et d'équipements ; la trésorerie nette ajustée issue des activités d'exploitation est définie comme la somme de la trésorerie nette issue des activités d'exploitation et de la trésorerie collectée sur les créances à prix d'achat différé. Nous estimons que l'EBITDA, l'EBITDA ajusté et la marge d'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 coefficient d'exploitation ajusté de notre activité de charge partielle en Amérique du Nord améliore 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 exposés au cours de la période du bilan qui figurent 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 2020 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 2020 pour 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, les intérêts des emprunts 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, 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 ; les risques et incertitudes sur les délais, les bénéfices et les coûts de notre recherche d'autres orientations stratégiques, notamment si des transactions seront réalisées ; l'impact d'une vente ou d'une scission d'une ou plusieurs unités opérationnelles sur le reste de notre activité ; 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.

Exploration d'autres orientations stratégiques

Le 15 janvier 2020, XPO Logistics a annoncé que son comité de direction autorise la révision des orientations stratégiques, dont la vente ou la scission d'une ou de plusieurs unités opérationnelles. Il n'y a aucune garantie de résultat précis. La société n'a pas fixé de calendrier pour terminer le processus d'examen et n'a pas décidé quelles unités opérationnelles seraient vendues ou scindées, le cas échéant. Cependant, la société n'a pas l'intention de vendre ou de scinder son unité nord-américaine de chargement partielle.

Ce document ne prend pas en compte les effets du processus de revue stratégique ni une éventuelle vente ou scission de l'une des unités opérationnelles de la société.

[Communiqué de presse](#)

Table des matières

A vertical table of contents with a central column of numbered circles (1-5) connected by a vertical line. Horizontal bars extend from each circle to the right, containing the corresponding section title. The bars for items 1-3 are wider than those for items 4 and 5. Item 4 has five sub-items, each with a smaller bar pointing left.

1	Principales données financières
2	Présentation de l'entreprise
3	Principales données financières et chiffres essentiels
4	Aperçu des activités
	Logistique contractuelle Amérique du Nord
	Logistique contractuelle Europe
	Charge partielle en Amérique du Nord
	Transport en Amérique du Nord
	Transport en Europe
5	Documents supplémentaires

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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 plus rapide que le PIB
2	Les initiatives en matière de coûts et de recettes offrent de nombreuses opportunités d'amélioration des bénéfices	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une opportunité de croissance des bénéfices d'environ 700 millions à un milliard de dollars dont la plus grande partie ne dépend pas de l'environnement macro ▪ Les leviers propres à XPO comprennent : la productivité de la main-d'œuvre, l'amélioration des processus, l'automatisation de la logistique contractuelle, l'optimisation de la tarification, la plateforme de transport numérique et l'extension de la marge en Europe
3	Forte présence multimodale dans le domaine en pleine croissance du commerce en ligne et tous canaux	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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	La croissance de notre part de marché complète nos opportunités de poursuite de la consolidation des marchés fragmentés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Part inférieure à 2 % des principaux marchés mondiaux ▪ Capacité différenciée à fournir des solutions logistiques complexes à l'échelle mondiale
5	Rythme d'innovation technologique rapide moteur de notre facteur de différenciation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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
6	Avantages substantiels de notre envergure	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 69 % des recettes proviennent d'activités légères en actifs, 77 % des coûts de base sont variables ▪ Le flux de trésorerie généré des opérations s'élevait à 791 millions de dollars et le flux de trésorerie disponible s'élevait à 628 millions de dollars en 2019
8	Capacité à surpasser l'environnement macro dans toutes les parties du cycle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expertise approfondie de plusieurs secteurs verticaux aux cycles économiques divers ▪ Importante combinaison d'activités sous contrat contribuant à notre résistance en période de récession
9	Prévision d'accélération du flux de trésorerie disponible en période de récession	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 professionnels au niveau suivant qui disposent d'une expérience de premier ordre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Place-forte unique d'experts de la technologie, de responsables, d'ingénieurs, de logisticiens et d'opérateurs ▪ 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.

Opportunité de croissance importante, réalisable dans chaque partie de l'activité

	SEGMENT LOGISTIQUE 36 % DES RECETTES XPO 2019		SEGMENT TRANSPORT 64 % DES RECETTES XPO 2019		
	Logistique contractuelle Amérique du Nord <ul style="list-style-type: none"> Solutions élaborées et personnalisées Partenaire recherché pour les opérations complexes Logistique inverse Entreposage à haute valeur ajoutée Assistance à l'usine et service après-vente XPO Direct™ 	Logistique contractuelle Europe <ul style="list-style-type: none"> Première plateforme européenne pour le traitement externalisé des commandes en ligne Distribution omnicanal Logistique inverse Capacités de multinationale paneuropéenne Grande expertise des principaux secteurs verticaux 	Charge partielle en Amérique du Nord <ul style="list-style-type: none"> Parmi les trois principaux prestataires de charge partielle Service ponctuel Fret, collecte et livraison Capacité principalement basée sur les actifs Réseau national de terminaux 	Transport en Amérique du Nord <ul style="list-style-type: none"> Courtage camion / envois accélérés sur la plateforme XPO Connect™ Parmi les trois principaux prestataires de services intermodaux / camionnage n°1 sur le dernier kilomètre des marchandises lourdes Transport géré Réexpédition mondiale 	Transport en Europe <ul style="list-style-type: none"> Courtage de camions et charge complète dédiée Premier prestataire de charge partielle en Europe occidentale Parmi les plus grandes flottes les d'Europe Livraison capillaire Transport géré Réexpédition mondiale
<i>En milliards de dollars</i>					
Bénéfice 2019 XPO¹	~2,5\$	~3,6\$	~3,8\$	~4,2\$	~2,9\$
Taille du secteur⁴	~50\$	~80\$	~\$43	~600\$ ²	~460\$ ³

¹ Données sur les revenus de l'entreprise, hors élimination intersectorielle, pour l'exercice 2019

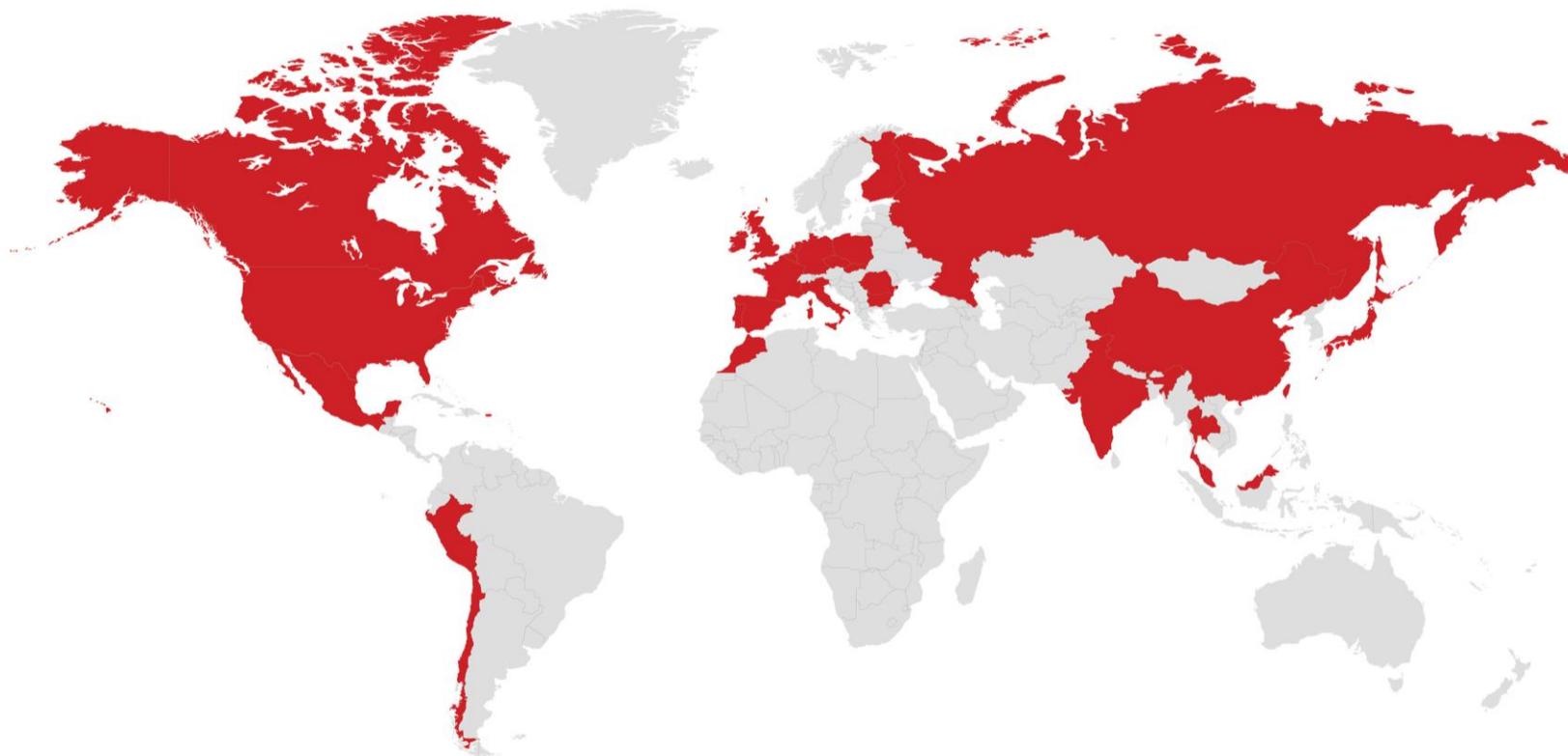
² Taille du secteur du transport en Amérique du Nord y compris tout le secteur américain du transport par camion pour compte d'autrui

³ Taille du secteur du transport en Europe y compris tout le secteur du transport par camion pour compte d'autrui

⁴ 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.

Remarque : Voir le glossaire de ce document pour la définition du service

Prestataire mondial de capacités importantes pour nos clients



ACTIFS DE TRANSPORT TERRESTRE

- 15 500** tracteurs
- 40 000** remorques
- 10 000** 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

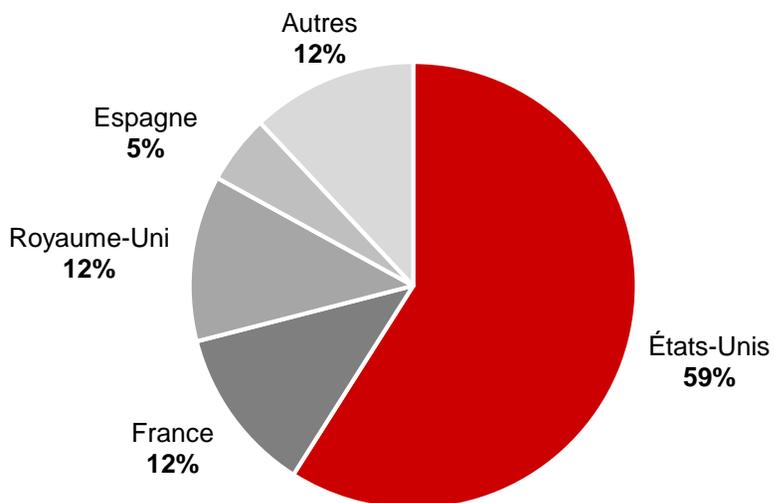
ACTIFS IMMOBILIERS

- 494** sites de transbordement
- 764** sites de logistique contractuelle
- 18,11** millions de mètres carrés d'espace d'entreposage

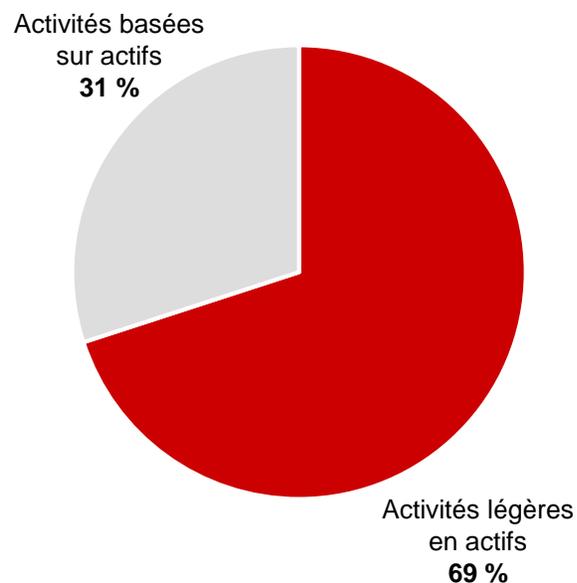
Remarque : Données pour l'exercice 2019

Chiffres essentiels

RECETTES PAR RÉGION¹



RECETTES PAR COMBINAISON¹



Total des recettes 2019 : 16,6 milliards \$

CLIENTS
Plus de 50 000

EMPLOYÉS
Environ 100 000

SITES
1 504

PAYS D'OPÉRATION
30

¹ Données par région et par combinaison pour l'exercice 2019 ; statistiques principales au mardi 31 décembre 2019

Une plateforme supérieure permettant de capitaliser sur la forte croissance du commerce en ligne

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'entrepôt, 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 sept milliards d'unités d'inventaire suivies au quotidien
- Solutions de transport géré : tour de contrôle, capacité dédiée et accélération automatisée

- Solutions logistiques personnalisées, grâce à notre technologie exclusive : analyse prédictive, déploiement de l'automatisation des entrepôts et de la robotique avancées
- Analytique prédictive et BI, analyse modélisée de la valeur ajoutée et fonctionnalité puissante de Reporting

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

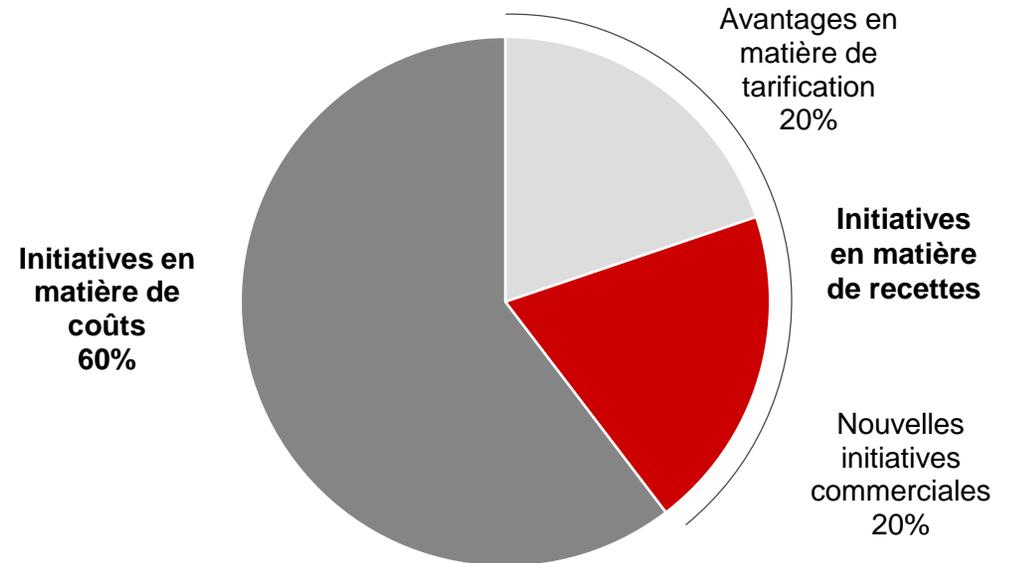
NOMBREUSES OPPORTUNITÉS D'ÉCONOMIES DE COÛTS

- Productivité des effectifs grâce à XPO Smart™ :
 - Optimisation des 5 milliards de dollars de coûts relatifs aux dépenses variables en matière de main-d'œuvre
- Amélioration des processus de la charge partielle :
 - Optimisation des dépenses de 1,3 milliard de dollars en fret et de 650 millions de dollars en collecte et livraison (P&D)
- 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
- Place de marché de fret numérique XPO Connect™
- Réseau de distribution partagé XPO Direct™
- Ventes croisées aux comptes stratégiques en Europe

PRINCIPALES INITIATIVES EN % DU POTENTIEL TOTAL



La gamme d'opportunités d'amélioration des bénéfices indiquée ci-dessus devrait s'appliquer approximativement aux opérations en cours comme suit : 50 % pour la logistique mondiale, avec un léger avantage à l'Amérique du Nord ; 30 % pour la charge partielle d'Amérique du Nord ; et 20 % vers toutes les autres lignes de transport, avec un léger avantage à l'Amérique du Nord.

XPO analyse avec attention et régulièrement toutes les opportunités pour s'assurer de concentrer ses ressources sur les initiatives les mieux valorisées.

La technologie est le moteur de six des dix initiatives de croissance des bénéfices

Feuille de route technologique basée sur l'innovation dans quatre domaines

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

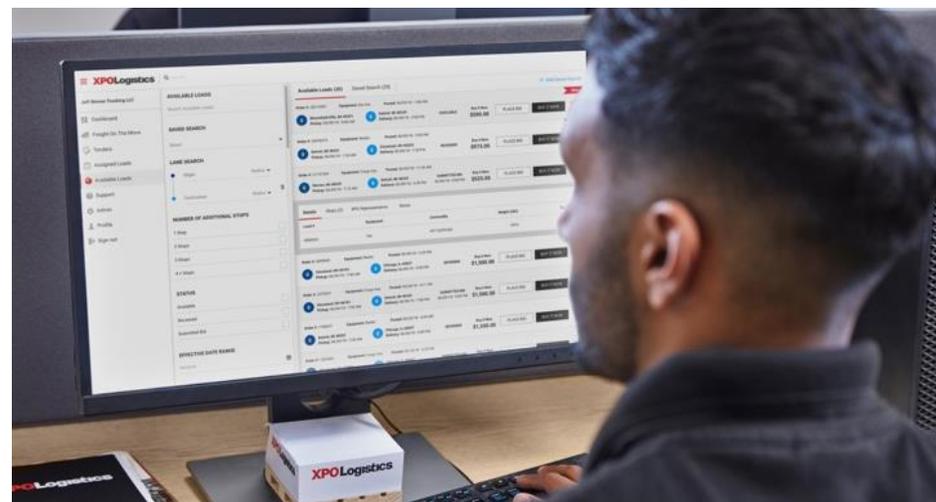
- Robots et cobots pour la préparation et le conditionnement
- Robots autonomes de « marchandises vers la personne », systèmes de tri avancés
- Véhicules autoguidés (AGV) dans les entrepôts
- Réalité augmentée

Science des données dynamique

- Intelligence artificielle et apprentissage automatique
- Analyse prédictive et BI
- Optimisation intelligente et visualisation des données

Visibilité et service client

- Internet des objets
- Mobilité
- Suivi en temps réel



**ENVIRON
550 MILLIONS
DE DOLLARS**
Investissement dans
La technologie en 2019

env. 1 800
professionnels de la
technologie, dont plus de
100 scientifiques des
données

**Une plateforme technologique unique pour propulser l'efficacité
des performances pour les clients et l'entreprise**

L'accent est mis sur la productivité et les résultats

PRINCIPAUX DOMAINES D'OPTIMISATION PAR L'AUTOMATISATION ET LA SCIENCE DES DONNÉES

LOGISTIQUE CONTRACTUELLE

- Notre plateforme WMx exclusive de gestion d'entrepôt gère les opérations complexes, intègre l'automatisation et permet de personnaliser les solutions
- Cette solution dans le cloud accélère le lancement de la chaîne d'approvisionnement et l'intégration de la robotique
- Elle permet d'optimiser les opérations en temps réel grâce à des analyses exclusives et à l'apprentissage automatique, dont les outils XPO Smart™ dédiés à la productivité de la main-d'œuvre
- Elle intègre la livraison capillaire à la logistique contractuelle par le biais du réseau XPO Direct™ ; une proposition de valeur performante pour les entreprises de vente au détail, de commerce en ligne et tous canaux, et de production

CHARGE PARTIELLE

- Des outils d'optimisation du réseau améliorent la charge partielle sur longue distance, la collecte et la livraison, et les itinéraires
- Les outils de productivité de la main-d'œuvre XPO Smart™ améliorent l'efficacité des opérations de transbordement
- Les données exhaustives enregistrées alimentent nos algorithmes exclusifs et l'apprentissage automatique
- La visibilité facilite la vente des services de charge partielle à travers un plus grand nombre de secteurs verticaux pour diversifier la clientèle
- Le tableau de bord apporte une visibilité complète sur le statut des cargaisons grâce au suivi de bout en bout
- Fournit des outils en ligne conviviaux à nos clients qui peuvent réserver et gérer leur fret

LIVRAISON CAPILLAIRE

- Grâce à ses analyses de données intelligentes, la plateforme XPO Connect LM automatise la planification d'itinéraire et d'autres fonctionnalités
- La gestion numérique des livraisons au domicile est fluide pour les consommateurs
- Des capacités en accès autonome facilitent la programmation et la gestion des modifications
- Des boucles de retour immédiat permettent de recueillir l'avis concret du consommateur après la livraison
- La réalité augmentée améliore la satisfaction en montrant de quoi un article aura l'air à l'intérieur du domicile avant la livraison

COURTAGE CAMION

- La place de marché exclusive XPO Connect™ renforce l'efficacité de bout en bout dans les transactions de fret numériques
- Entièrement automatisée capable d'apprentissage autonome, la plateforme multimodale fait le lien entre les expéditeurs et les transporteurs en temps réel
- Nos capacités robustes d'approvisionnement reposent sur notre technologie exclusive Freight Optimizer
- Le déploiement de notre outil de tarification sur XPO Connect™ améliore l'achat de transporteur.
- L'appariement automatisé des transporteurs tire partie de l'apprentissage automatique

Nos clients nous confient chaque jour 160 000 livraisons terrestres et plus de sept milliards d'unités d'inventaire

La technologie exclusive de XPO est une rampe de lancement pour améliorer les bénéfices

Cette suite cohérente de produits technologiques exclusifs répond aux exigences les plus critiques de la chaîne d'approvisionnement pour fournir à nos clients des solutions intelligentes et adaptatives

Connect

by XPOLogistics

PRODUCTIVITÉ GRÂCE À LA DIGITALISATION

- 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 XPO Connect LM et à Ship XPO™

Smart

by XPOLogistics

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

- Optimisation intelligente et prédictive dans les opérations d'entreposage et de transbordement pour la charge partielle
- Des outils puissants pour l'analyse et la planification de la main-d'œuvre, classification, analyse des commandes, prévision et contrôle des stocks
- Améliore la prise de décision par des analyses en temps réel et BI pertinentes
- Entraîne des améliorations de processus grâce à l'apprentissage automatique

WMx

GESTION D'ENTREPÔT BASÉE SUR LES DONNÉES

- La suite technologique exclusive gère tous les processus de distribution et les opérations en entrepôt
- Fournit un contrôle interne par automatisation intelligente, qui inclut des robots et des systèmes de marchandises vers la personne
- Facilite l'ingénierie de solutions personnalisées en partenariat avec des fournisseurs de classe mondiale
- Accélère le démarrage des projets du client
- Aide la prise de décision au sein de la direction grâce à des renseignements supportés par des données

XPO Connect™ est à l'avant-garde de l'automatisation du transport

LA PLATEFORME DE XPO CONNECT™

- Une place de marché unique de fret numérique avec des offres multimodales et un accès pour les clients
- Plus de 40 000 transporteurs enregistrés ; plus de 1 000 clients enregistrés (2 000 utilisateurs individuels)
- Optimise le fret en recherchant les meilleurs transporteurs pour chaque profil de charge
- Agrège les capacités par la pollinisation croisée entre les modes
- Propulse la numérisation via des interfaces Web et mobiles
- La technologie est facile à intégrer à d'autres systèmes de gestion des transports

LA CRÉATION DE VALEUR DE XPO CONNECT™

Augmente ses revenus et ses marges

- Accélère les transactions en automatisant les appels d'offres, les prix, les enchères, les achats et le suivi
- Débloque les opportunités de ventes croisées entre les modes
- Entre dans les bases de clients de niveau 2 et 3
- Augmente l'interaction avec les clients et les transporteurs
- Exploite près d'une décennie de données du secteur

Améliore la gestion de la capacité

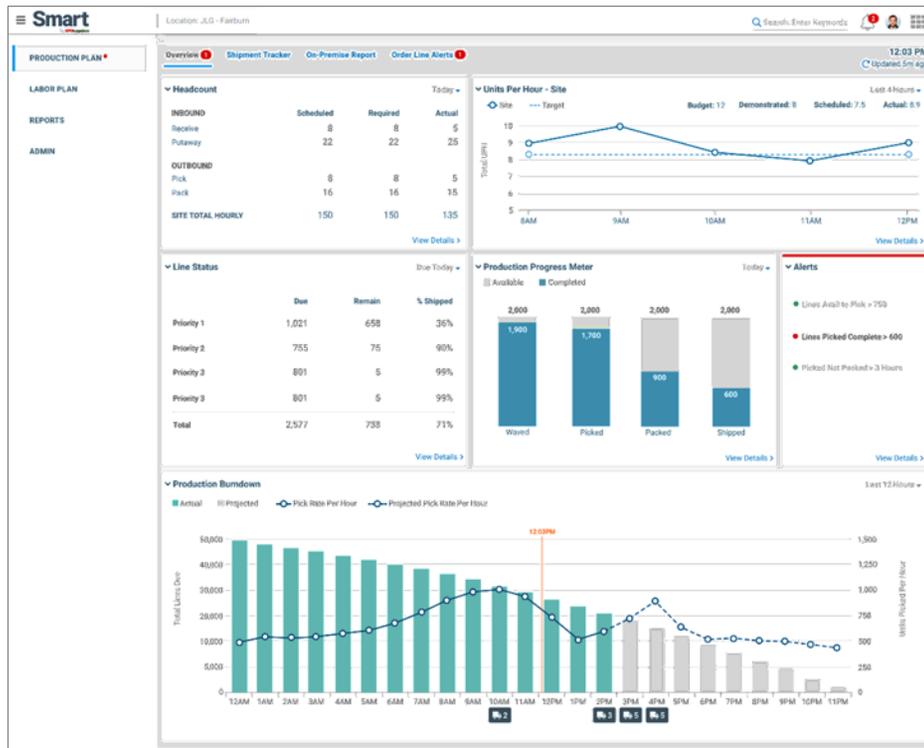
- Fait apparaître les capacités disponibles pour les clients et les opportunités de revenus pour les opérateurs
- Améliore l'accès par des outils de tableau de bord en libre-service, des préférences et des analyses BI
- Réduit les kilomètres vides (mise en correspondance intelligente, aller-retour)

Augmente l'efficacité interne

- Réduit le besoin de systèmes redondants
- Établit une architecture d'innovation continue

Augmente de 40 % les charges de courtage par tête au cours des deux dernières années

XPO Smart™ améliore la productivité par l'apprentissage automatique



AVANTAGES

- Un logiciel interactif gère les processus d'entreposage et de distribution à l'unisson
- L'analytique exclusive de XPO montre l'impact futur des décisions envisagées par la direction
- Veille économique pour piloter la productivité et l'efficacité opérationnelle
- 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

CAPACITÉS

- 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
- Accès en ligne à partir de n'importe où dans le monde grâce à l'identification via Office365

XPO Smart™ est actuellement implémenté dans plus de 100 dépôts logistiques et tout le réseau de charge partielle (LTL) d'Amérique du Nord, avec des déploiements en cours

WMx et la suite technologique intégrée harmonisent tous les services logistiques

- Permet un déploiement sophistiqué d'une automatisation avancée
- Facilite la collaboration avec des fabricants de classe internationale pour concevoir des solutions personnalisées
- Fournit un contrôle interne par des solutions intelligentes, qui inclut des robots et des systèmes de marchandises vers la personne
- Accélère le démarrage des projets du client
- Aide la prise de décision au sein de la direction grâce à des renseignements supportés par des données

WMx

Gestion des entrepôts

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

OMx

La 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'entreposage

BAx

Analyses commerciales

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

Une équipe de direction très compétente

LEADERSHIP	EXPÉRIENCE PRÉALABLE
Bradley Jacobs <i>PDG</i>	United Rentals, United Waste
Lou Amo <i>Président, courtage et envois accélérés</i>	Electrolux, Odyssey Logistics
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
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 sénior, 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)

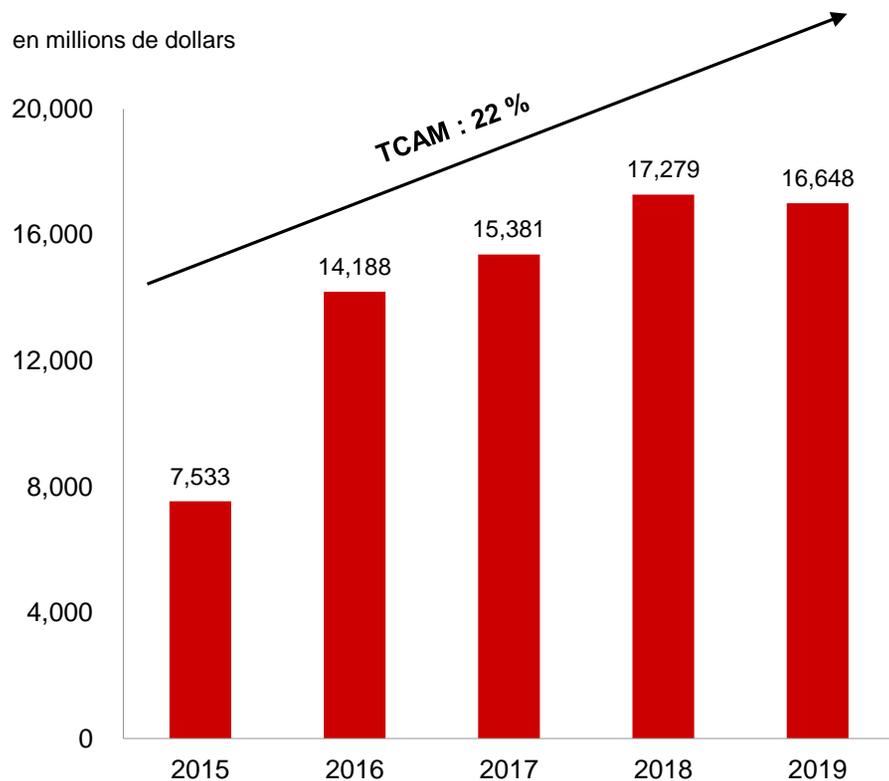
LEADERSHIP	EXPÉRIENCE PRÉALABLE
Tavio Headley <i>Directeur principal, Relations avec les investisseurs</i>	Jefferies, American Trucking Associations
Meghan Henson <i>Directrice des ressources humaines</i>	Chubb, PepsiCo
Erin Kurtz <i>Vice-président senior, Communications</i>	Thomson Reuters, AOL
Katrina Liddell <i>Vice-présidente senior, Ventes de transport – Amérique du Nord</i>	Johnson Controls International
John Mitchell <i>Directeur des systèmes d'information, Chaîne d'approvisionnement – Amériques et Asie-Pacifique</i>	New Breed, Pep Boys, Lowe's
Patrick Oestreich <i>Vice-président senior, Gestion des ventes et comptes stratégiques</i>	DB Schenker
Greg Ritter <i>Directeur du service client</i>	Knight Transportation, C.H. Robinson
Kurt Rogers <i>Chef des services juridiques</i>	Stericycle, Vonage, Latham & Watkins
Daniel Walsh <i>Président, Last Mile</i>	Brambles, CHEP
Drew Wilkerson <i>Président, Transport – Amérique du Nord</i>	C.H. Robinson
Malcolm Wilson <i>PDG, XPO Logistics Europe</i>	Norbert Dentressangle, NYK Logistics
David Wyshner <i>Directeur financier (actuel le 2 mars 2020)</i>	Wyndham Worldwide, Avis

Remarque : Liste non exhaustive, par ordre alphabétique

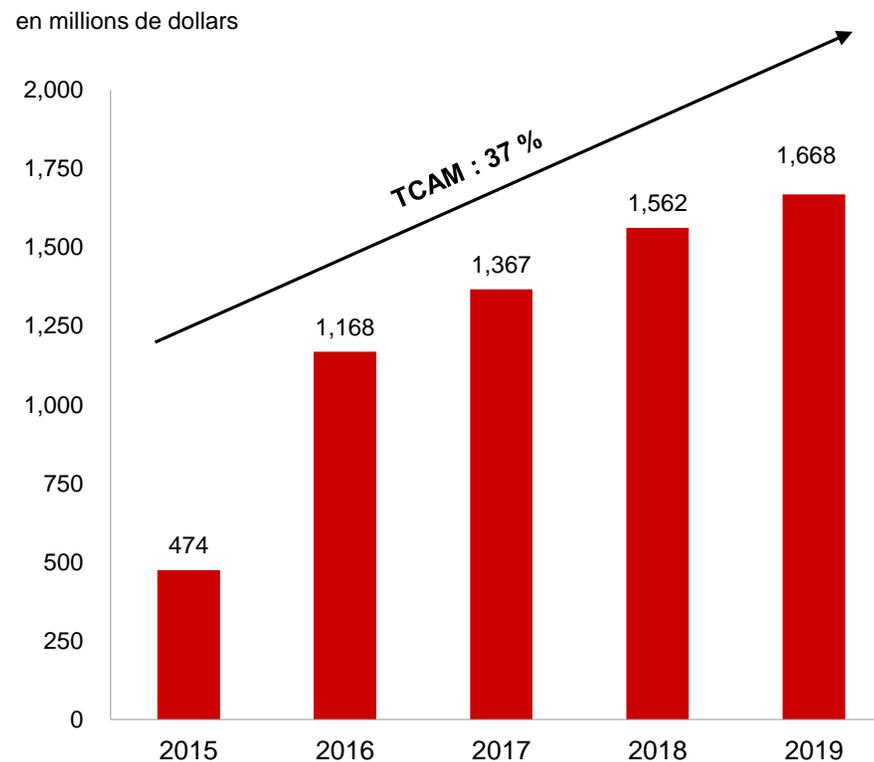
Principales données financières et chiffres essentiels

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

RECETTES



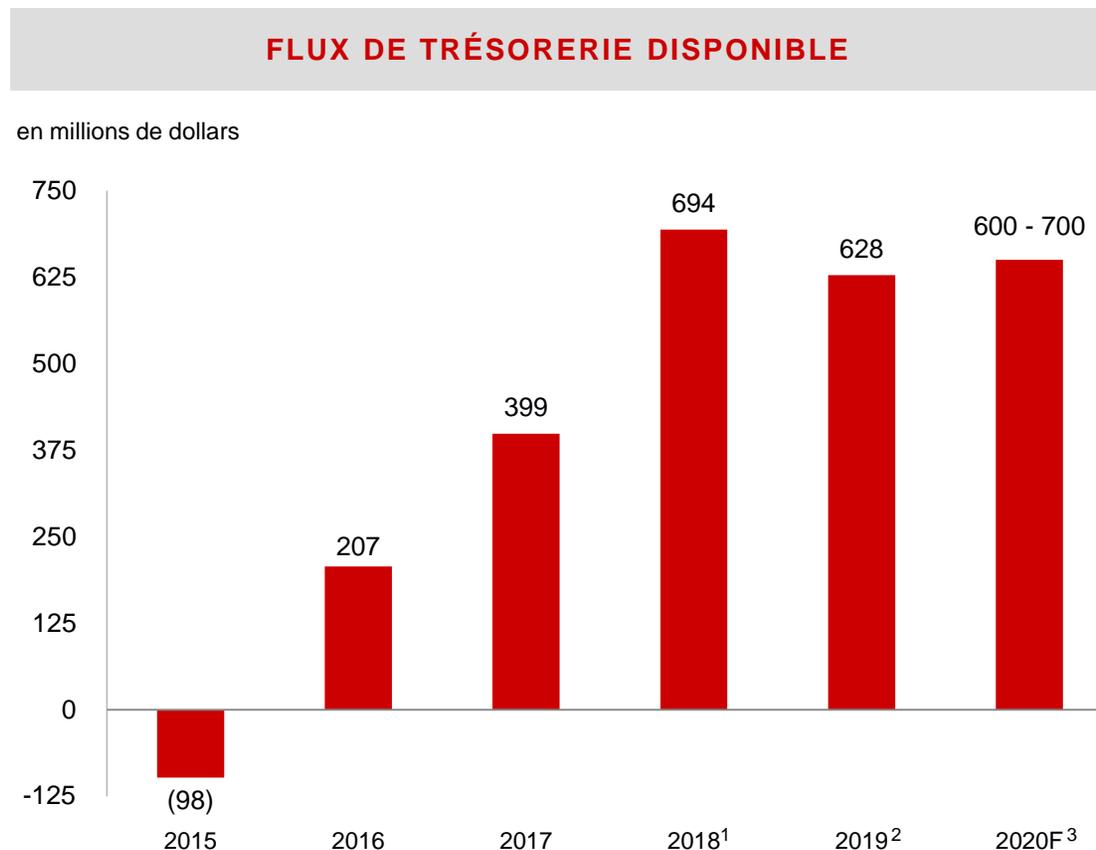
EBITDA AJUSTÉ



Remarque : Les deux graphiques excluent l'impact de l'unité de chargement de camions de l'Amérique du Nord en octobre 2016
 Consulter la section « Mesures financières non PCGR » en page 2 de ce document.

Forte génération de flux de trésorerie disponible

Nos orientations en matière de flux de trésorerie disponible pour l'exercice 2020 reflètent la hausse des intérêts décaissés et des impôts en espèces, ainsi que les dépenses en capital réfléchies et la gestion rigoureuse du fonds de roulement.



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

2 La trésorerie disponible pour l'année 2019 inclut des bénéfices graduels d'environ 200 millions de dollars provenant des programmes de comptes recevables

3 Le flux de trésorerie disponible pour l'exercice 2020 reflète : 1) l'objectif de 1,785 à 1,835 milliard de dollars fixé par la société pour l'EBITDA ajusté ; 2) l'objectif de 475 à 525 millions de dollars fixé par la société pour les dépenses en capital nettes, dont des dépenses en capital brutes de 600 à 650 millions de dollars et des ventes d'actifs rapportant 150 à 175 millions de dollars ; 3) les 285 à 305 millions de dollars d'intérêts décaissés attendus ; 4) les 155 à 180 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 50 à 70 millions de dollars provenant des programmes de comptes recevables. Pour plus d'informations sur les répercussions de nos programmes de comptes recevables sur notre flux de trésorerie disponible, visitez www.investors.xpologistics.com

Remarque : 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.

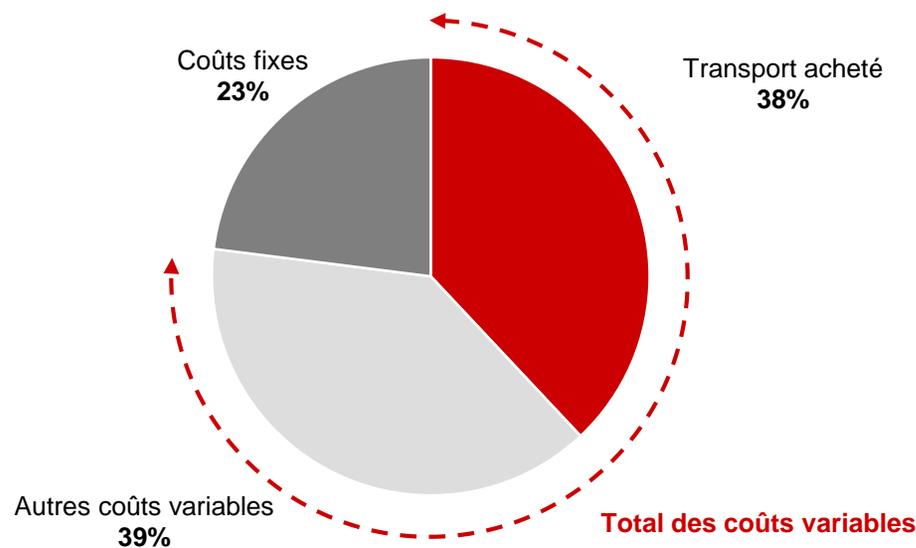
Consulter la section « Mesures financières non PCGR » en page 2 de ce document.

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 historiquement fort
 - 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

77 % DES COÛTS DE BASE SONT VARIABLES



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 2020

REVENU ORGANIQUE

Croissance organique des recettes de 3,0 % à 5,0 %

EBITDA AJUSTÉ

EBITDA ajusté entre 1 785 et 1 835 milliards de dollars, soit une croissance de 7 à 10 % par rapport à l'année précédente

**FLUX DE TRÉSORERIE
DISPONIBLE**

Flux de trésorerie disponible entre 600 et 700 millions de dollars

**DÉPENSES NETTES EN
CAPITAL**

Dépenses nettes en capital entre 475 et 525 millions de dollars

**DÉPRÉCIATION ET
AMORTISSEMENT**

Dépréciation et amortissement entre 700 et 750 millions de dollars

TAUX D'IMPOSITION RÉEL

Taux d'imposition réel entre 24 % et 27 %

IMPÔTS EN ESPÈCES

Impôts en espèces entre 155 et 180 millions de dollars

Les objectifs de l'entreprise pour l'année 2020 ne reflètent pas l'impact potentiel sur les performances financières futures de l'entreprise dès l'exploration d'autres orientations stratégiques

L'entreprise prévoit une croissance moyenne à un chiffre de l'EBITDA ajusté au premier trimestre 2020

Remarques : Les objectifs 2020 pour le flux de trésorerie disponible supposent des intérêts décaissés de 285 à 305 millions de dollars.

La cible de 2020 pour le flux de trésorerie disponible inclut des bénéfices graduels du flux de trésorerie disponible attendus de 50 à 70 millions de dollars provenant des programmes de comptes recevables. Consulter la section « Mesures financières non conformes aux PCGR » en page 2 de ce document.

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

RECETTES

Recettes de 4,14 milliards de dollars, en baisse de 6 %

REVENU ORGANIQUE

Revenu organique de (2,7 %)

RECETTES NETTES¹

Recettes nettes de 96 millions de dollars, en hausse de 14 %

BPA DILUÉ

Bénéfice par action dilué de 0,93 dollar, en hausse de 50 %

**RECETTES NETTES
AJUSTÉES¹**

Recettes nettes de 115 millions de dollars, en hausse de 17 %

BPA DILUÉ AJUSTÉ

Bénéfice par action dilué ajusté de 1,12 dollar, en hausse de 56 %

EBITDA AJUSTÉ

EBITDA ajusté de 432 millions de dollars, en hausse de 14 %

**FLUX DE TRÉSORERIE
DES OPÉRATIONS**

Flux de trésorerie des opérations de 349 millions de dollars, en baisse de 38 %

**FLUX DE TRÉSORERIE
DISPONIBLE**

Flux de trésorerie disponible de 221 millions de dollars, en baisse de 54 %

¹Recettes nettes attribuables aux actionnaires ordinaires
Consulter la section « Mesures financières non PCGR » en page 2 de ce document.

Les résultats annuels complets de 2019 comparés à 2018

RECETTES	Recettes de 16,65 milliards de dollars, en baisse de 4 %
REVENU ORGANIQUE	Croissance organique des recettes de 0,1 %
RECETTES NETTES¹	Recettes nettes de 379 millions de dollars, en baisse de 3 %
BPA DILUÉ	Bénéfice par action dilué de 3,57 dollars, en hausse de 24 %
RECETTES NETTES AJUSTÉES¹	Résultat net ajusté de 428 millions de dollars, en baisse de 1 %
BPA DILUÉ AJUSTÉ	Bénéfice par action dilué ajusté de 4,03 dollars, en hausse de 26 %
EBITDA AJUSTÉ	EBITDA ajusté de 1,67 milliard de dollars, en hausse de 7 %
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS	Flux de trésorerie des opérations de 791 millions de dollars, en baisse de 28 %
FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLE	Flux de trésorerie disponible de 628 millions de dollars, en baisse de 10 %

¹Recettes nettes attribuables aux actionnaires ordinaires
 Consulter la section « Mesures financières non conformes aux PCGR » en page 2 de ce document.

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

Au mardi 31 décembre 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 mardi 31 décembre 2019, l'entreprise a racheté :

NOMBRE D' ACTIONS 35,2 millions d'actions ordinaires de XPO

PRIX PAR ACTION Prix moyen de 53,42 dollars par action

COÛT TOTAL Coût total des rachats d'environ 1,9 milliard de dollars

L'activité de rachat d'actions a contribué au BPA ajusté pour 0,37 \$ en 2019

XPO 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 contractuelle
Amérique du Nord**

N°2 des fournisseurs de logistique en Amérique du Nord, avec des opérations en Asie et en Amérique latine

Partenaire recherché par les grands clients comme fournisseur d'un service complet de solutions personnalisées à haute technicité

- Des gains constants en parts de marché sur les trois dernières années
- Les services de conseil ajoutent de la valeur et créent une adhésion à long terme
- La capacité inégalée de gérer des marchés du travail tendus comme un employeur de qualité
- L'un des cinq premiers locataires industriels, avec une expertise importante dans l'immobilier
- L'étendue et l'échelle sont des avantages compétitifs clés

Notre technologie exclusive qui nous donne un avantage exceptionnel dans la visualisation, la vitesse, la précision, l'agilité, l'automatisation et le contrôle des opérations

- Les outils XPO Smart™ améliorent la productivité du réseau logistique d'Amérique du Nord
- La gestion efficace des coûts, la rationalisation de la main d'œuvre, la réduction des facteurs de perte et la gestion efficace des pics d'activité participent aux marges
- La plateforme exclusive WMx d'entrepôt contrôle l'automatisation et l'analyse en interne
- Le pilotage de l'efficacité, la précision, la vitesse, l'agilité et la mobilité spécifiques au site
- La capacité différenciée à offrir une expérience client supérieure

XPO Direct™ utilise le réseau existant comme un modèle de distribution flexible, partagé pour les fabricants, les distributeurs et l'e-commerce

- Grâce à son réseau partagé de stockage et de distribution, XPO est bien positionné pour capitaliser sur l'augmentation de la demande de logistique inverse flexible et dynamique
- Les détaillants peuvent positionner et repositionner les stocks selon la demande des consommateurs et les tendances saisonnières ; des positionnements de sites qui desservent 99 % de la population américaine par une livraison terrestre d'un à deux jours
- Les entreprises peuvent améliorer l'expérience de leur client final sans investissements importants ni coûts fixes

Notre gamme convaincante d'expertise verticale nous permet de capitaliser sur l'externalisation, la distribution omnicanal et l'e-commerce

- Leader de la logistique tierce partie des secteurs verticaux pour les technologies grand public, l'e-commerce et la vente au détail, l'alimentation et les boissons, l'aérospatiale et la défense, les biens de consommation emballés et l'industrie et l'automobile¹
- La diversification renforce la résilience économique au contraire d'une stratégie de spécialisation
- La capacité unique à offrir une expérience toujours meilleure au client final
- La culture de l'amélioration continue repose sur une large base de connaissance du secteur vertical

Des opportunités significatives de croissance continue des bénéfices et une forte génération de flux de trésorerie disponible

- La croissance de 2020 à 2021 est issue des renouvellements de contrats, des nouvelles affaires et d'un pipeline de 1 milliard de dollars avec des offres actives sur marché final varié
- La stratégie de vente ciblée repose sur une part du portefeuille et l'expansion de la base
- En bonne voie pour augmenter les marges grâce à XPO Smart™ et d'autres applications d'IA et d'apprentissage automatique
- Les opportunités de croissance en Asie et en Amérique latine sont dues à la clientèle nord-américaine
- Une plateforme hautement intégrée pour une expansion rapide

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

Une réputation ancrée dans l'innovation, l'expertise et la qualité des performances

POSITION DE LEADER DU MARCHÉ DANS DIVERS SECTEURS VERTICAUX¹

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

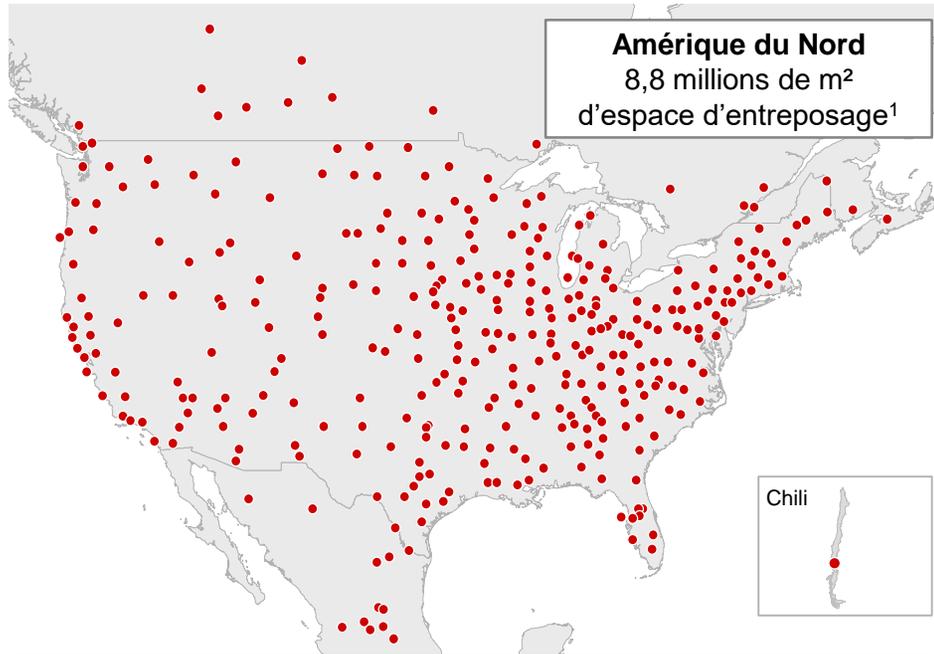
CHIFFRES ESSENTIELS : LOGISTIQUE AMÉRIQUE DU NORD

Taille du secteur	Env. 50\$ milliards
Chiffre d'affaires 2019	2,5 milliards \$
Pays	14
Sites	383 (319 Amérique du Nord)
Superficie des installations	env. 18,11 millions de m ² (Amérique du Nord, Asie)
Employés	environ 22 000
Durée moyenne des contrats	Environ 5 ans

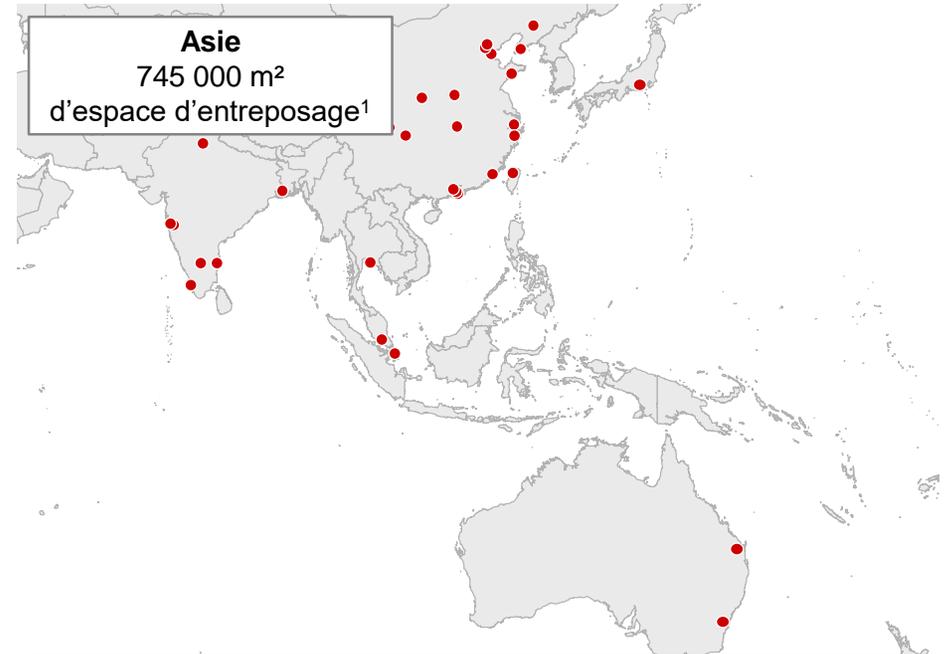
Source : Informations de la société, recherches sur le secteur, Armstrong & Associates, et les documents déposés par les sociétés cotées

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

L'étendue et l'échelle de XPO sont des avantages compétitifs clés



PAYS D'OPÉRATION	ENTREPÔT M ² (millions)
États-Unis	93
Canada	1
Mexique	1
Chili	<1
Pérou	<1



PAYS D'OPÉRATION	ENTREPÔT M ² (millions)
Singapour	2
Inde	1
Chine	1
Australie	<1
Hong Kong	<1
Japon	<1
Malaisie	<1
Taiwan	<1
Thaïlande	<1

¹ Surface en m² d'Entreposage au 31 décembre 2019, y inclus la superficie en m² louée et du client

Capacités perfectionnées fortement intégrées aux chaînes d'approvisionnement des clients

AUTOMATISATION ET ROBOTIQUE AVANCÉES



- Le traitement des commandes est soutenu par la technologie améliorée en continu par l'IA, l'apprentissage automatique
- Services multicanaux de distribution
- L'implémentation robotique en cours dans le traitement des commandes
- Gestion des périodes de forte demande
- Procédures de contrôle qualité spécifiques au client

LOGISTIQUE EN AMONT ET AIDE À LA PRODUCTION



- Optimisation du flux
- Maximisation de l'espace
- Remplissage automatisé des matériaux et pièces
- Régulation des stocks grâce à un modèle de gestion des fournisseurs

LOGISTIQUE INVERSE ET SUPPORT APRÈS-VENTE



- Un fournisseur leader de la logistique inverse en Amérique du Nord, ayant la capacité d'implémenter des réseaux nationaux pour des clients de premier ordre avec des chaînes d'approvisionnement complexes
- 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 niveaux de 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



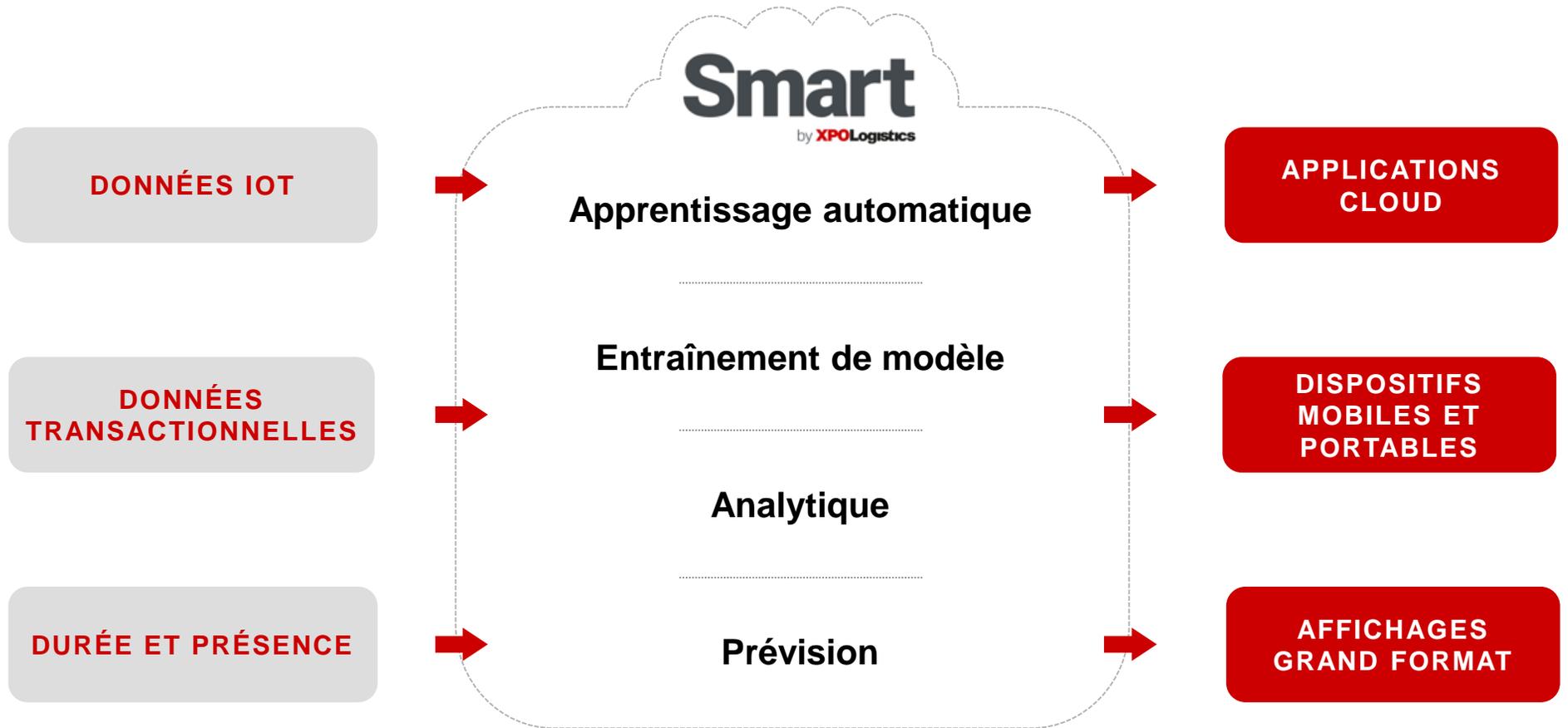
- Offre aux clients la flexibilité de passer des besoins à court terme aux besoins à long terme et des coûts fixes aux coûts variables en fonction du moment de l'année
- La technologie et les professionnels expérimentés de XPO apportent de l'agilité

OPTIMISATION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT



- Une plateforme technologique transversale de XPO 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

Les outils exclusifs XPO Smart™ augmentent la productivité et la croissance des bénéfices



Notre plateforme exclusive de gestion d'entrepôt améliore la productivité, la visibilité et le contrôle



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

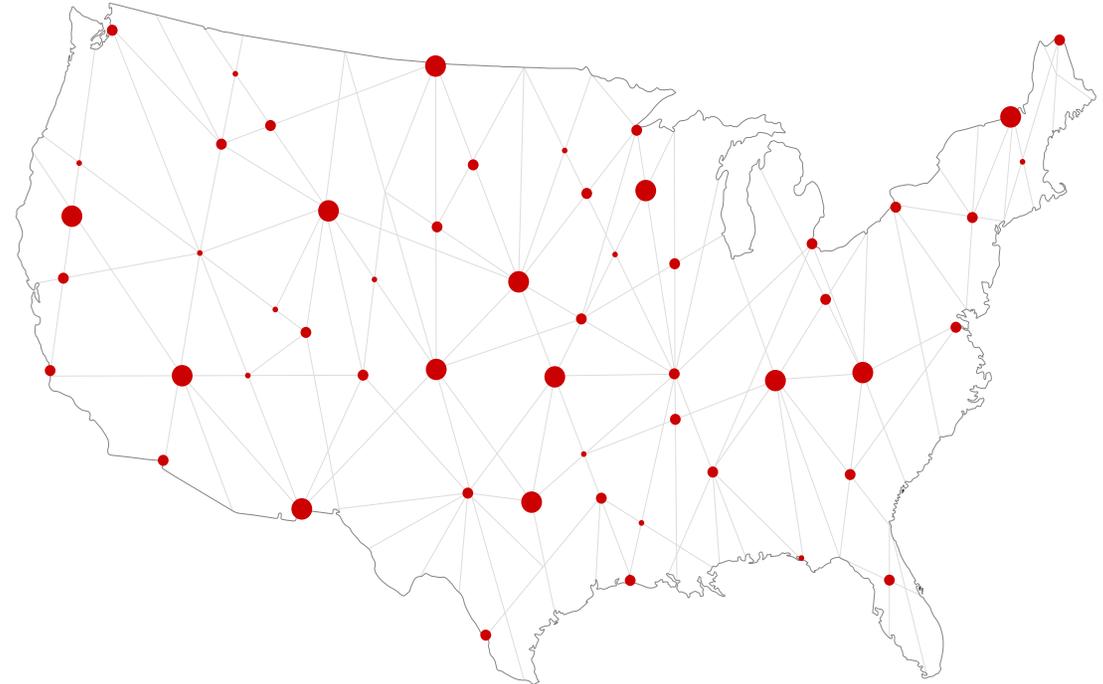
Analyses commerciales

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

La personnalisation est possible grâce à une couche logicielle spéciale

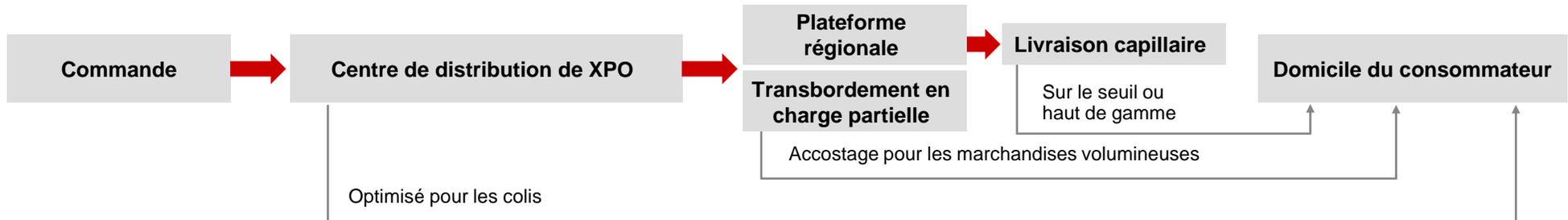
XPO Direct™ transforme la distribution B2B et B2C en une solution de distribution évolutive, à coût variable

- Modèle Agile de Traitement des commandes (FaaS)
- Utilise le réseau XPO pour fournir aux clients des capacités d'entreposage partagé, la gestion des stocks et des opérations, de la technologie et de la main d'œuvre et la logistique du dernier kilomètre pour les marchandises lourdes
- Fournit des sites de stockage et de transbordement flexibles, utilisables par plusieurs clients à la fois
- L'analyse prédictive prévoit les tendances de la demande future pour assurer une planification optimale des ressources
- Résout les défis des périodes de pics d'activité et fluidifie la demande
- Améliore la capacité de servir les petits clients
- Les entreprises peuvent améliorer l'expérience de leur client final sans investissements importants ni coûts fixes



Une trajectoire de croissance positive sur les 12 premiers mois après le lancement du réseau national

XPO Direct™ est un atout pour les clients dans l'économie actuelle basée sur la demande



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 : Logistique contractuelle Europe

Premier fournisseur en Europe de solutions logistiques personnalisées innovantes

n°2 de la logistique contractuelle en Europe, avec la principale plate-forme de traitement externalisé des commandes en ligne

- Notre offre de services complète a donné lieu à une augmentation constante de notre part de marché au cours des trois dernières années
- Des bénéfices obtenus grâce à des années d'investissement dans la technologie
- Une gestion logistique inverse rigoureuse très appréciée des détaillants et des e-commerçants
- Une solide expérience de la gestion des pics avec plusieurs numéros de référence (SKU) dans des modèles de demande en évolution rapide
- Une bonne position dans le secteur omnicanal « cliqué retiré » en croissance rapide

Une capacité de projection internationale répond aux exigences de qualité de service des clients dans toute l'Europe

- L'étendue et l'intégration du réseau offre à XPO et ses clients une grande flexibilité dans la gestion des flux de production, des opportunités de croissance et des changements de volumes.
- Des capacités spécifiques au secteur pour les flux entrants, le stockage, la gestion des stocks, le traitement des commandes et les retours
- Parmi les cinq premiers locataires industriels en Europe, avec une expertise importante dans l'immobilier
- Une aptitude reconnue à gérer plusieurs types de main-d'œuvre en première ligne dans les différents environnements de travail au niveau national

Des solutions très élaborées, à haute technologie, pour résoudre des défis complexes

- L'amélioration continue des bénéfices par des solutions avancées dans l'automatisation et la robotique
- Des solutions sur mesure à haute valeur technologique offrent des marges élevées et créent de l'adhésion parmi nos clients clés
- L'analyse prédictive aide à gérer le flux et le reflux des demandes saisonnières et en période de vacances
- Les outils exclusifs XPO Smart™ utilisent l'apprentissage automatique pour améliorer la production des effectifs

La clientèle actuelle est une passerelle continue vers d'autres opportunités de croissance

- L'intégration de la clientèle existante et l'implémentation de la technologie ouvrent des chemins de croissance et d'amélioration des marges
- La stratégie de vente axée sur les opportunités de forte croissance des comptes d'e-commerce représente une part de portefeuille importante et en hausse
- Les grands clients apprécient la fiabilité, la continuité et l'agilité de XPO

Une stratégie de vente ciblée et une recherche de marges indépendantes des macro-indicateurs

- Exécution en continu sur les principales voies de circulation pour augmenter les marges par le déploiement en cours de XPO Smart™ et d'autres solutions d'IA et d'apprentissage automatique, une gestion des coûts réactive, l'adaptation de la taille des effectifs, la réduction des sources de perte et la gestion efficace des pics d'activité.
- L'étendue et l'intégration du réseau offre à XPO et ses clients une grande flexibilité dans la gestion des flux de production, des opportunités de croissance et des pics de volume.
- La feuille de route des initiatives macro-indépendantes avec une augmentation potentielle significative de l'EBITDA ajusté
- La possibilité de prendre des parts de spécialisation bien établies, comme l'alimentation et les boissons et l'omnicanal
- Une équipe solide et expérimentée de gestionnaires des comptes stratégiques
- L'opportunité de développement en Allemagne par des fusions et acquisitions

Premier fournisseur en Europe de solutions logistiques personnalisées innovantes

APERÇU DES ACTIVITÉS

- Plus grande plateforme européenne pour le traitement externalisé des commandes en ligne
- Dirigé par des experts de l'industrie avec des résultats exceptionnels en termes de gestion du changement et une expérience stratégique et opérationnelle
- Une technologie exclusive gère les opérations complexes de l'entrepôt, l'automatisation avancée, la productivité de la main-d'œuvre et le traitement des commandes pour atteindre une vitesse et une précision supérieures
- Une structure de coûts compétitive : Parmi les cinq premiers locataires industriels en Europe ; premier producteur de travail temporaire, d'équipements de manutention et de conditionnement
- Des capacités de R&D complètes qui sont une source d'opportunités d'innovation continue
- 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

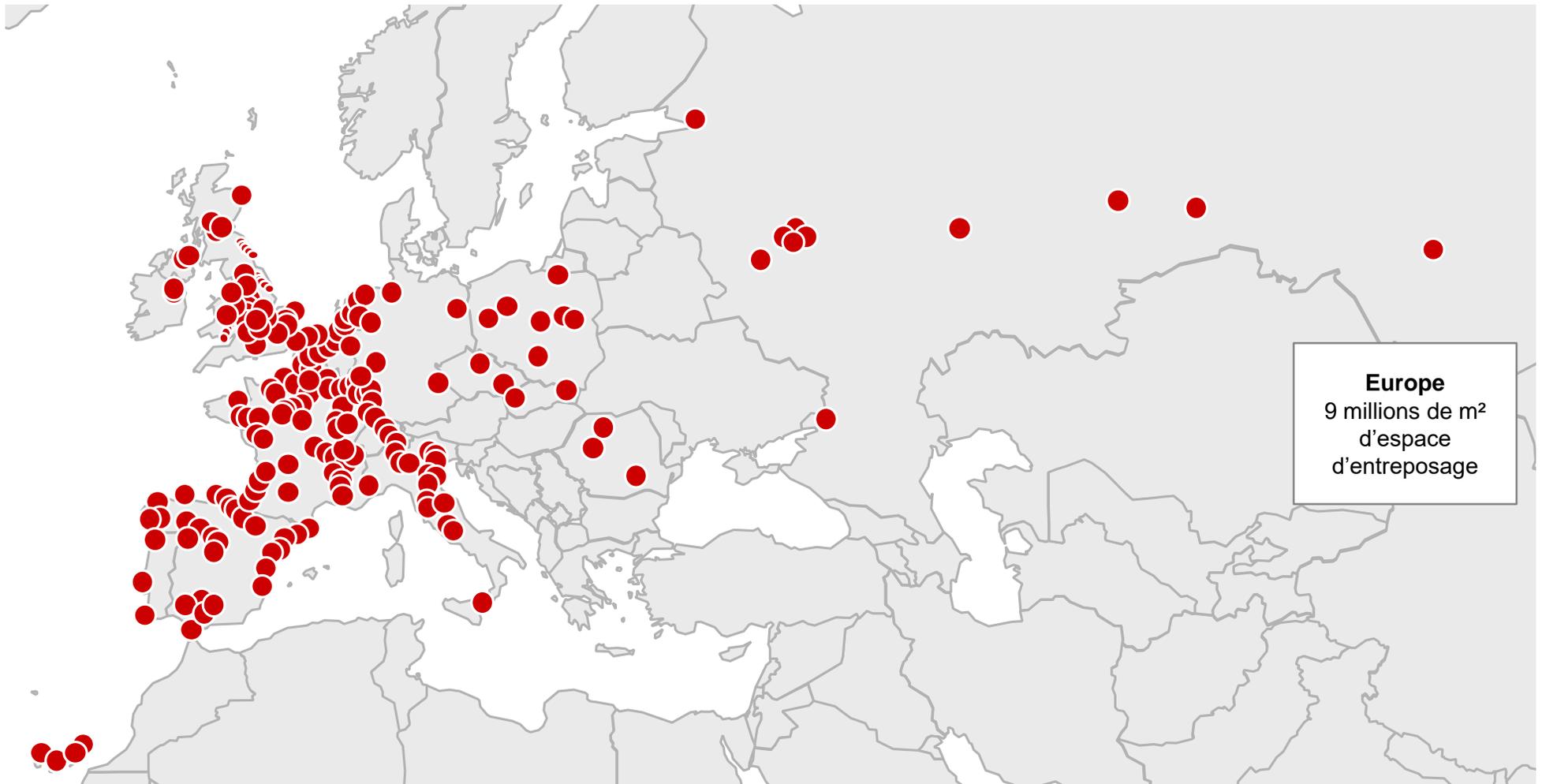
CHIFFRES ESSENTIELS

Taille du secteur	env. 80 milliards \$
Chiffre d'affaires 2019	3,6 milliards \$
Pays	15
Sites	381
Superficie des installations	env. 9 millions de m ²
Employés	environ 34 000
Durée moyenne des contrats	Environ 5 ans

OFFRES DE SERVICES

- Traitement des commandes
- Logistique amont
- Support de la fabrication
- Optimisation de la chaîne d'approvisionnement
- Services à valeur ajoutée
- Entreposage
- Support de l'après-vente

L'étendue et l'échelle du réseau logistique de XPO sont des avantages compétitifs clés



Belgique
Italie
Russie

République tchèque
Pays-Bas
Espagne

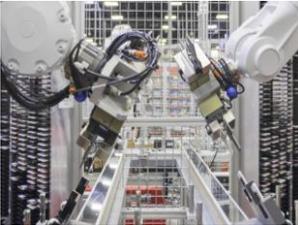
France
Pologne
Suisse

Allemagne
Portugal
Royaume-Uni

Irlande
Roumanie
Finlande

Un réseau intégré avec un fort positionnement et une large envergure dans toute l'Europe

TRAITEMENT DES COMMANDES



- Le traitement des commandes est soutenu par la technologie améliorée en continu par l'IA et l'apprentissage automatique
- Services multicanaux de distribution
- La gestion de l'inventaire numérique avec l'analyse prédictive
- Gestion des périodes de forte demande
- Procédures de contrôle qualité spécifiques au client
- Une gestion rigoureuse du courrier

LOGISTIQUE EN AMONT ET AIDE À LA PRODUCTION



- Optimisation du flux
- Maximisation de l'espace
- Remplissage automatisé des matériaux et pièces
- Régulation des stocks grâce à un modèle de gestion des fournisseurs

LOGISTIQUE INVERSE ET SUPPORT APRÈS-VENTE



- L'un des plus grands prestataires de logistique inverse 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
- Envoi de pièces et autres supports de l'après-vente
- Expertise en gestion durable des déchets

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
- Capacité / expertise dans la gestion et du déploiement de gros volumes de personnel temporaire pour gérer les pics de volume des clients

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

Des capacités de pointe dans le service au e-commerce et l'omnicanal

FACTEURS DE DIFFÉRENCIATION

- Plus grand prestataire européen pour les activités de traitement externalisé des commandes en ligne
- Une expertise dans le déploiement de l'automatisation
- Des solutions flexibles pour couvrir les pics en période de vacances
- Des services performants, précis et orientés client grâce à une infrastructure automatisée
- Un système de gestion des stocks sophistiqué qui optimise les délais des clients
- Une gestion transparente de la logistique inverse
- Des procédures élaborées d'audit et de réparation de la marchandise assurent une remise en circulation rapide sur le marché
- Des services à grande valeur ajoutée pour aider les détaillants et les boutiques en ligne à fidéliser leurs consommateurs

CAPACITÉS DE SERVICE CLÉS

Entreposage et services à haute valeur ajoutée

- Évaluation de la qualité entrante et inspections des stocks
- Préparation, emballage et personnalisation des commandes, services personnalisés et pré-vente au détail
- Des solutions primordiales pour les commerçants ayant des volumes élevés, comme les blanchisseries
- Des capacités en e-commerce à la demande pour les produits alimentaires

Gestion de transporteur

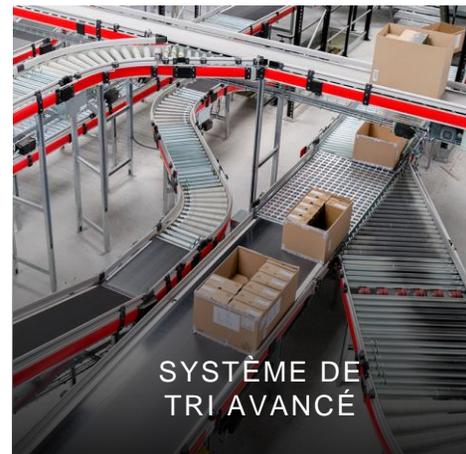
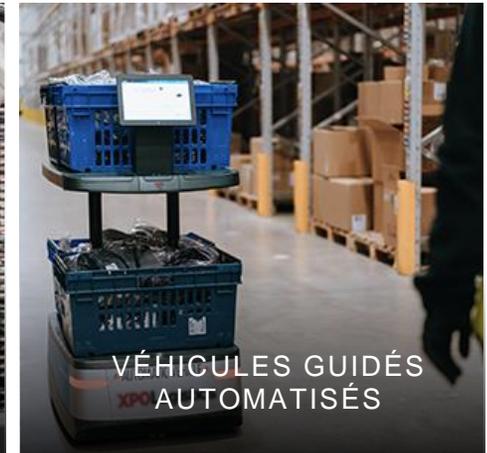
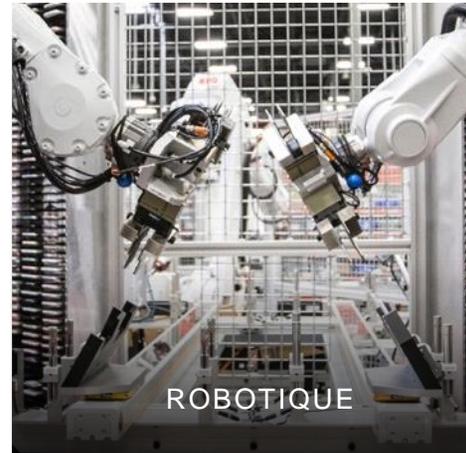
- Gestion de transporteurs tiers
- Production d'étiquettes de transporteur (méta-pack, envoi intelligent, etc.)
- Des propositions de services compétitifs - livraison le jour même, le lendemain et en standard

Gestion des retours

- Traitement et élimination des retours de produits
- Services à valeur ajoutée, y compris l'entretien des vêtements, le nettoyage des vêtements et des meubles, les retouches de couture, l'inspection de contrôle qualité, les tests de diagnostic des appareils électriques, l'étiquetage et la remise en kit

XPO récolte les avantages de l'automatisation avancée et des machines intelligentes

- La plateforme exclusive apporte une visibilité et un contrôle supérieurs sur l'automatisation avancée
- La capacité à effectuer plusieurs étapes d'un processus en reliant plusieurs technologies améliore la vitesse et la précision du traitement des commandes
- Les données sont transmises en continu à plusieurs systèmes pour éliminer les silos de données
- La robotique sur mesure fonctionne en coopération avec les humains ou en solutions autonomes
- Les systèmes de robots collaboratifs et de livraison de marchandises vers la personne surmontent les contraintes d'espace et de travail
- 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

Aperçu des activités :
Charge partielle
Amérique du Nord

La charge partielle est 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

Notre optimisation du réseau avec itinéraire guidé par la technologie contribue à l'amélioration des bénéfices

- Optimisation du réseau par le biais du regroupement des commandes intelligent, de la gestion des cours de triage et 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

Une technologie de tarification avancée aide à équilibrer le réseau pour un mix optimal

- Nos algorithmes exclusifs permettent d'automatiser la tarification pour les petits et les moyens comptes
- Des modèles d'élasticité appuient la prise de décisions de tarification pour les plus grands comptes
- Une visibilité sur les coûts en temps réel au niveau de la cargaison

Accent stratégique sur le fret à haut rendement

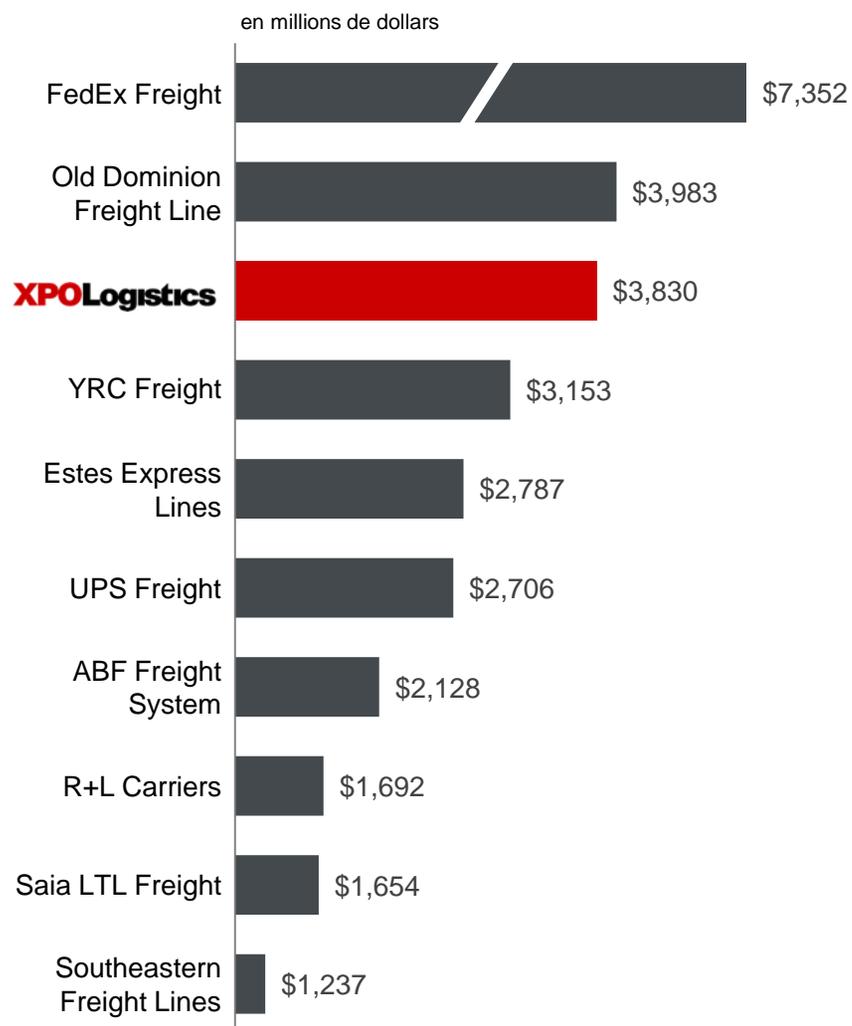
- Croissance du rendement des comptes nationaux et locaux, grâce aux algorithmes de tarification dynamique
- Clientèle à haut rendement diversifiée à travers plusieurs secteurs, régions et types

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

- La science des données et l'apprentissage automatique sert à équilibrer le réseau, réduire les coûts et améliorer les applications
- Génération de flux de trésorerie résiliente à travers les cycles de fret grâce à des performances de rendement réfléchies, la gestion des fonds de roulement et la capacité à moduler les dépenses en capital

Parmi les trois premiers fournisseurs de charge partielle (LTL) en Amérique du Nord

PRINCIPAUX PRESTATAIRES DE CHARGE PARTIELLE PAR RECETTES 2018¹



CHIFFRES ESSENTIELS

Taille du secteur

Environ 43 milliards de dollars

Chiffre d'affaires 2019

3,8 milliards \$

Employés

environ 20 000

Installations de transbordement

290

Nombre de tracteurs / remorques

environ 8 000 / 25 000

Durée moyenne du trajet

13 159,6 kilomètres

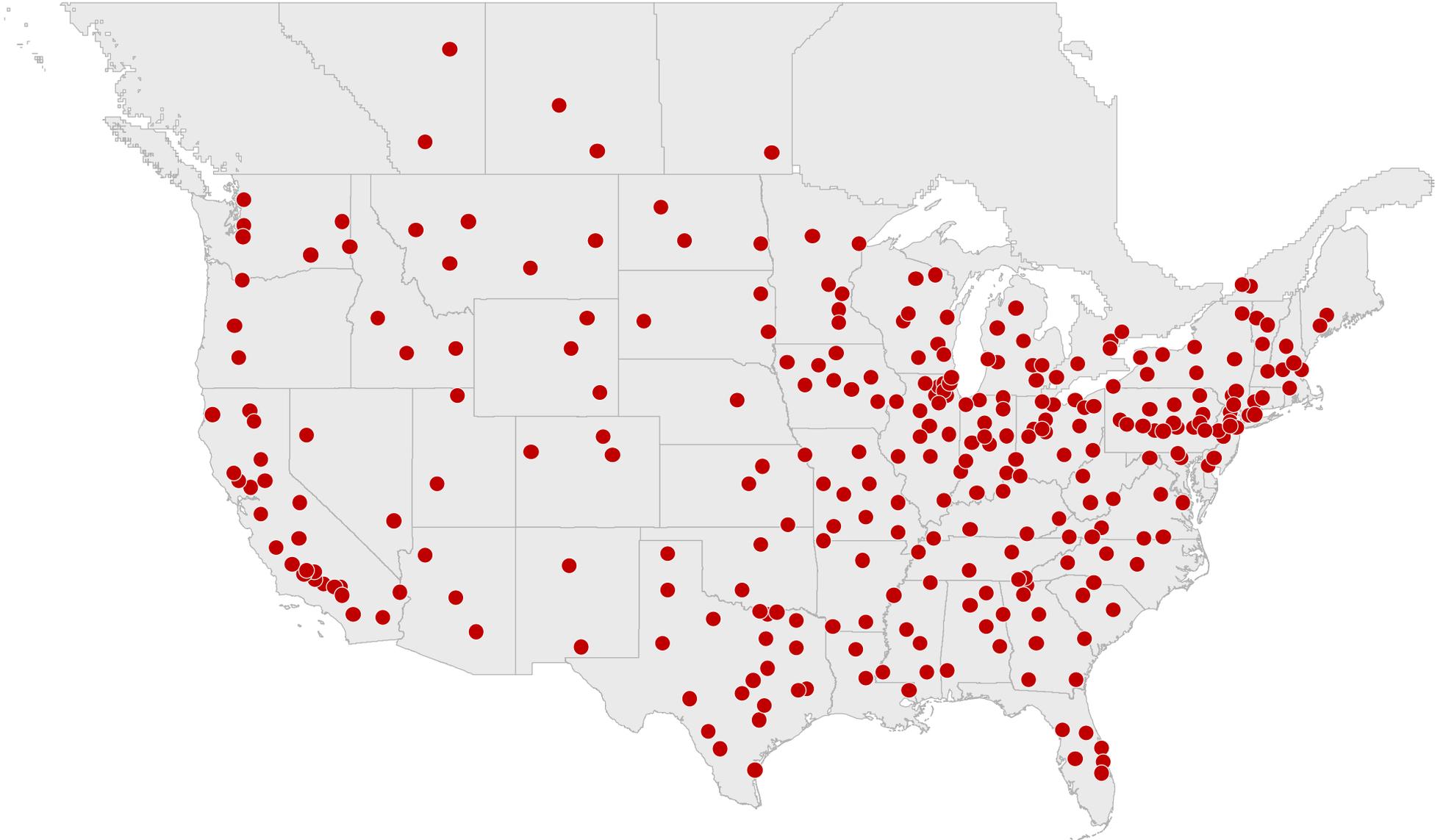
Âge moyen de la flotte de tracteurs

4,98 ans

Source : SJ Consulting Group

¹ Inclut la surtaxe sur les carburants

La couverture nationale de XPO sur les terminaux de charge partielle est un atout majeur sur les prestataires régionaux.



La proposition de valeur convaincante en charge partielle (LTL) attire divers types de clients

FACTEURS DE DIFFÉRENCIATION

- L'optimisation d'itinéraire dynamique, la construction de charge intelligente, les algorithmes de tarification avancés et la productivité de la main d'œuvre pilotée avec XPO Smart™ entraînent une amélioration des bénéfices en plus des gains déjà réalisés
- Des services complets pour les clients dont les besoins de livraison portent sur plusieurs marchés
- Un large couverture géographique étendue à tous les États américains, y compris à l'Alaska et Hawaï, et sur environ 99 % de tous les codes postaux américains
- Des relations solides en place pour assurer les mouvements à destination et en provenance du Mexique, de Porto Rico et du Canada
- 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

QUALITÉS DE SERVICE CLÉS

- Sécurité et fiabilité : une des flottes les plus grandes, modernes et sûres du secteur
- Capacités : 8 000 tracteurs, 25 000 remorques et plus de 13 000 chauffeurs professionnels, opérant dans 290 centres de service
- Vitesse : plus de 75 000 couloirs de livraison à un ou deux jours
- Flexibilité : Tous types de produits acceptés
- Expertise : Plus de 30 ans d'expérience en tant que transporteur en charge partielle
- Business Intelligence : Rapports basés sur des données et des analyses personnalisées
- Réactivité : une équipe expérimentée engagée pour dépasser les attentes des clients

La technologie supporte les priorités dans trois domaines de l'optimisation du réseau de charge partielle

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
- Ceci améliore les niveaux de service par le jalonnement des itinéraires pour mieux contrôler les délais de livraison et gérer les exceptions

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
- Équilibre le réseau tout en réduisant les coûts et les pertes d'efficacité, comme les kilomètres à vide
- Des modèles d'élasticité appuient la prise de décisions de tarification

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

Les outils de productivité de XPO Smart™ déployés sur les sites nationaux de transbordement de charge partielle.

- En moyenne env. 9 % de mouvements de moteur en plus par heure sur le transbordement en charge partielle, avec un engagement élevé des employés grâce à la ludification
- 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
- Des modèles propres aux sites aident les responsables à comprendre les répercussions futures des décisions opérationnelles

**MAIN-D'ŒUVRE À
TEMPS PLEIN**

**MAIN-D'ŒUVRE À
TEMPS PARTIEL**

**HEURES DE TRAVAIL
PLUS COURTES**

**HEURES DE TRAVAIL
PLUS LONGUES**

DÉBARDEURS

CONDUCTEURS

HEURES DE TRAVAIL

**HEURES
SUPPLÉMENTAIRES**

La technologie est déployée dans les 290 centres de services de charge partielle en Amérique du Nord au quatrième trimestre 2019

Aperçu des activités : Transport en Amérique du Nord

Courtage de camion / envoi accéléré

Intermodal / camionnage

Dernier kilomètre

Transport géré

Réexpédition mondiale

La combinaison de l'échelle, la technologie et la gamme de services est unique en Amérique du Nord

Les solutions multimodales avec une masse critique et des positions de leadership dans des secteurs à croissance rapide

- Nous sommes les seuls fournisseurs ayant des positions de domination et une visibilité en temps réel sur autant de modes de transport
- Les clients ont le choix entre plusieurs options de transport, capacités et densités d'itinéraire
- Des opportunités importantes pour augmenter la part de marché avec des services de vente croisée dans l'unité de transport nord-américaine, dans un contexte macro-indépendant.

Notre place de marché de fret numérique XPO Connect™ offre des solutions supérieures pour l'expéditeur et le transporteur

- Ceci automatise les flux de transactions en donnant aux transporteurs des outils faciles à utiliser pour répondre aux offres et gérer le fret
- Donne aux expéditeurs un point d'accès unique pour suivre, analyser, évaluer et acheter des services de transport en ligne

L'automatisation stimule la productivité et les gains de part de marché, tout en libérant la croissance des revenus et des marges

- La technologie donne accès à des outils opérationnels parmi les meilleurs dans leur catégorie pour soutenir les activités comme le courtage, le transport géré, le dernier kilomètre et l'intermodal.
- Ceci réduit le coût du service
- Les algorithmes avancés optimisent la tarification selon le client

XPO excelle dans les solutions transformatives pour les clients de premier rang, avec l'opportunité d'entrer dans le deuxième et le troisième rang.

- Les grands clients ont besoin de plusieurs services XPO et apprécient la flexibilité
- Les équipes de gestion sont solides et ont l'expertise du mode de transport à tous les niveaux de l'offre de services tout en travaillant sous un même pavillon leader centralisé
- Une expertise bien établie dans le commerce de détail, l'e-commerce, la fabrication, l'alimentation et les boissons, l'automobile, l'agroalimentaire, les biens de consommation et d'autres secteurs verticaux

Positionné pour bénéficier des tendances du secteur à l'externalisation, au commerce électronique et au numérique

- Le courtage de la logistique tierce partie (3PL) a pris une part de plus en plus importante dans les dépenses du transport pour compte d'autrui à travers les cycles économiques
- Prestataire leader de la livraison de marchandises lourdes sur le dernier kilomètre en Amérique du Nord, XPO est le premier à bénéficier de l'accroissement de la demande de livraison à domicile de grosses marchandises achetées en ligne.
- La croissance du e-commerce entraîne aussi la demande auprès de XPO pour des services de courtage et intermodaux

Un modèle basé sur des actifs légers, avec une forte conversion en trésorerie et une forte génération de flux de trésorerie.

- Une activité graduelle avec un fort levier d'exploitation et des besoins en capitaux modestes
- Le fonds de roulement devient une source de trésorerie en période de ralentissement économique

Le courtage de camion est une grande opportunité pour XPO de vendre les capacités de son réseau

APERÇU DES ACTIVITÉS

- Facteurs de différenciation : notre capacité étendue, nos volumes de fret importants et notre place de marché numérique exclusive
- Des bénéfices issus d'une tendance ancrée à l'externalisation
- Activité sans actifs confiant le fret des expéditeurs à un réseau établi de transporteurs indépendants en courtage sur une base contractuelle ou sur place
 - Des tarifs prédéterminés, contractuels adaptés selon l'origine et la destination
 - Des tarifs d'affrètement à la transaction qui peuvent être acquis à la demande et soumis aux conditions du marché
 - Une capacité massive et des relations de longue date avec les transporteurs
- La place de marché de fret numérique XPO Connect™ se distingue par la possibilité d'y associer l'application de transporteur Drive XPO™ et le moteur d'approvisionnement Freight Optimizer
- Notre algorithme de tarification exclusif Dynamic Max Pay fournit des solutions de transport à des prix systématiquement inférieurs à ceux du marché
- n°1 des solutions d'envois accélérés de marchandise urgente en Amérique du Nord

CHIFFRES ESSENTIELS

Taille du secteur¹	Environ 375 milliards de dollars
Chiffre d'affaires 2019²	1,66\$ milliard
Sites	23
Employés	environ 1 000
Relations avec les transporteurs	38 000
Camions disponibles	Plus de 1 000 000

OFFRES DE SERVICES

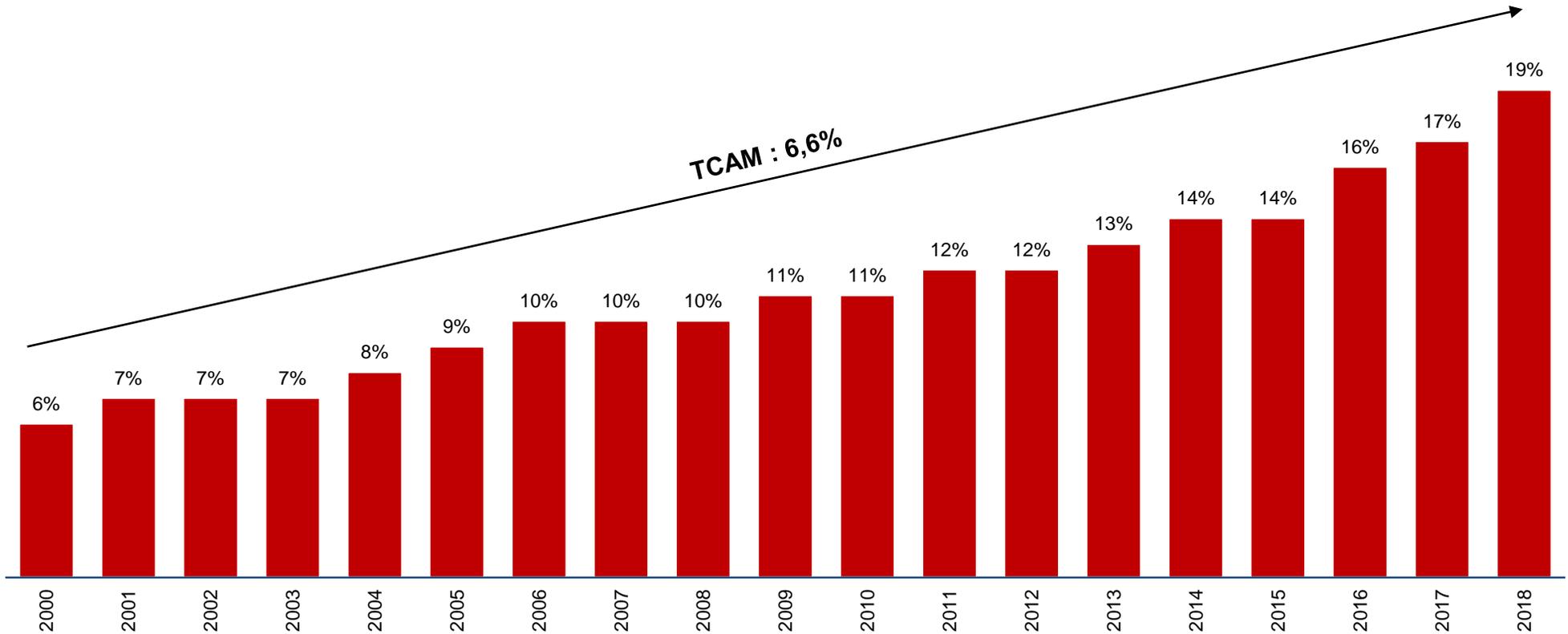
- Charge complète, transport domestique et transfrontalier
- Transport réfrigéré
- Long courrier
- Envois accélérés
- Valeur élevée, haute sécurité
- Équipement spécialisé

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.

La demande des solutions XPO est entraînée par l'expansion de l'externalisation du transport

PÉNÉTRATION DU SECTEUR DU FRET TOTAL SUR LE SECTEUR DU COURTAGE DE CAMION AUX ÉTATS-UNIS (%)



Les courtiers de fret ont constamment gagné des parts de marché dans le transport à travers les cycles économiques

Source : Armstrong et Associés ; recherches sur le secteur.

La proposition de valeur du courtage de XPO est basée sur une technologie évolutive et accélératrice de changement

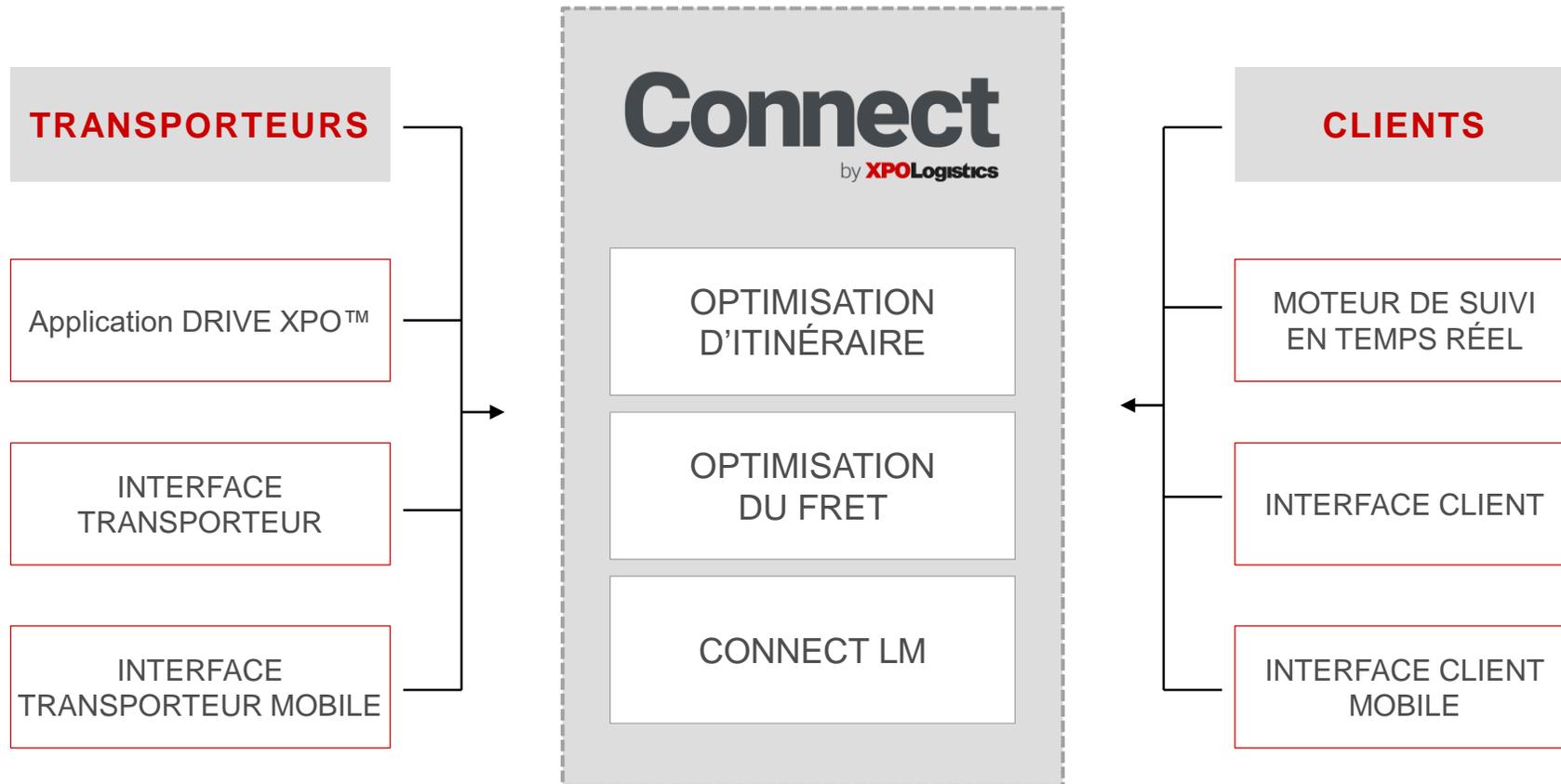
CAPACITÉS CLÉS DE L'ÉCHELLE

- **Chargement complet** : Camionnettes sèches, camions réfrigérés, plates-formes (spécialisées et autorisées), ponts roulants et surdimensionnés
- **Envoi accéléré** : Fourgons utilitaires, sprinters, camions porteurs, semi-remorques et portails élévateurs, avec options pour transpalettes et livraisons intérieures
- **Transport lourd** : ponts roulants, surbaissés, surdimensionnés / en surpoids, autorisés et spécialisés
- **Envoi terrestre accéléré** : ramassage et livraison en urgence du fret organisés par un centre de service ou par un système d'enchères en ligne exclusif
- **Envoi aérien accéléré** : fret aérien et affrètement aérien, avec ou sans transport routier combiné, capacités de porte-à-porte national et international
- **Transfrontalier** : expédition au Mexique et au Canada avec des options de déchargement ponctuel et des capacités d'entreposage
- **Services spécialisés** : équipements à température contrôlée, remorques à cartographie thermique et dispositifs antivols
- **Transport géré** : gestion et visibilité du transit de bout en bout, intelligence des données de la chaîne d'approvisionnement et capacités EDI / XML

CAPACITÉS CLÉS DE LA TECHNOLOGIE

- Basée sur le cloud, la plateforme numérique XPO Connect™ permet aux expéditeurs d'accéder aux capacités, aux charges attribuées et au suivi des mouvements de fret ; les transporteurs utilisent des tableaux de bord personnalisés pour renseigner leur capacité et trouver des opportunités de revenu
- La puissante technologie Freight Optimizer et le moteur complet de notation des transporteurs supportent les processus de courtage
- Des algorithmes, des outils de tarification et des analyses de marché exclusifs offrent une visibilité sur les conditions actuelles du marché pour négocier les tarifs d'affrètement et choisir la capacité
- Les informations sur la capacité des camions sont transmises par plusieurs sources
- Optimisation dynamique de la charge des envois transactionnels
- Technologie de suivi et de traçabilité robuste
- Intégration de systèmes ERP, de systèmes de gestion d'entreposage et de gestion de la chaîne d'approvisionnement

La technologie exclusive motrice des performances, des volumes et de l'extension des marges



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 – Apporte une visibilité complète sur les relations clients qui facilite les montées de gamme et les ventes croisées

OPTIMISATION DE LA CAPACITÉ – Se connecte à tout système de gestion du transport (TMS) pour une gestion fluide de la capacité et une intégration de la capacité croisée

AUTOMATISATION SANS INTERVENTION – Donne aux expéditeurs un point d'accès unique pour suivre, analyser, évaluer et acheter des services de transport en ligne

Plus de 40 000 transporteurs par camion sont enregistrés sur XPO Connect™ aux États-Unis

Plus de 100 000 téléchargements de l'application Drive XPO™ par des conducteurs facilitent son adoption par le secteur

- 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 options pour « acheter maintenant » les chargements au prix indiqué ou soumettre des contrepropositions
- Les préférences personnalisées déclenchent l'allocation automatique des chargements sur la base de la taille, du type et de la localisation du fret.

FONCTIONNALITÉ COMPLÈTE

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

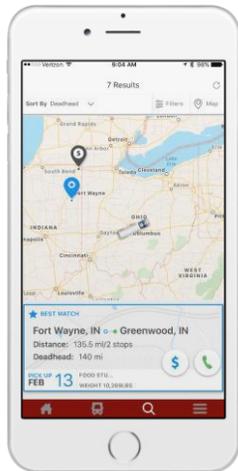
Adoption rapide par les transporteurs, avec une dynamique qui augmente tous les mois

L'application Drive XPO™ concerne toutes les dimensions du processus d'achat

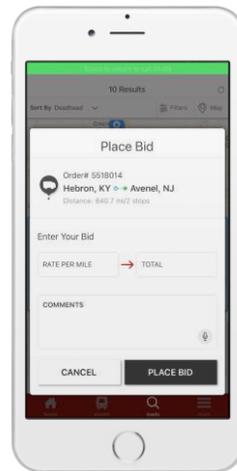
- Les transporteurs utilisent le tableau de bord Drive XPO™ en libre-service pour accéder à XPO Connect™ de leur camion
- Plateforme transactionnelle complète
- Outils intuitifs pour l'affichage des capacités, la réponse aux offres, la négociation, la réservation de charge, le suivi et l'administration électronique
- Solution de suivi tout-en-un pour les conducteurs et les transporteurs



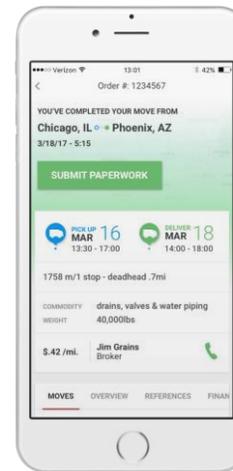
PUBLICATION DE LA CAPACITÉ



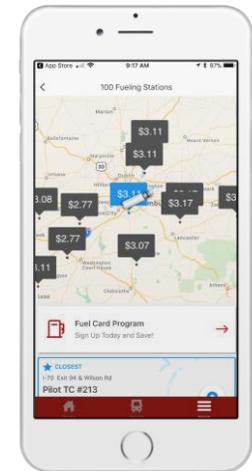
RÉSERVATION DES CHARGEMENTS



GESTION DU FRET



SCORE ET RÉCOMPENSES DU TRANSPORTEUR



Troisième plus grand prestataire en intermodal en Amérique du Nord

APERÇU DES ACTIVITÉS

- 30 ans de relations avec les réseaux de 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
- La délocalisation rapprochée des activités de fabrication au Mexique favorise fortement l'activité transfrontalière

FACTEURS DE DIFFÉRENCIATION

Leader américain du camionnage

- Un réseau national de terminaux ; un service de conteneurs vers et depuis tous les principaux ports et aéroports ; 2 400 opérateurs-exploitants ; accès à plus de 25 000 unités de camionnage supplémentaires

Une surveillance rigoureuse

- Envois gérés avec une grande visibilité
- Plans personnalisés pour les performances du déverrouillage de fret longue distance
- La coordination avec les fournisseurs de services ferroviaires et de camionnage aux États-Unis, au Mexique et au Canada

Technologie Rail Optimizer

- Notre plateforme exclusive a permis de réduire les coûts en réduisant 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

Chiffre d'affaires 2019

948 millions \$

Sites

37 terminaux

Employés

environ 400

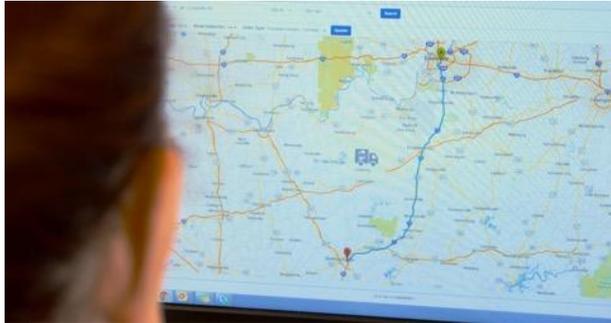
Nombre de conteneurs / châssis de 16 mètres

environ 10 000 / 5 000

Camions sous contrat

Plus de 25 000

Des avantages concurrentiels uniques qui distinguent l'offre de services intermodaux



TECHNOLOGIE RAIL OPTIMIZER

- Un système exclusif de gestion du transport intermodal suit les 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



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



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

n°1 en livraison capillaire pour les marchandises lourdes en Amérique du Nord

APERÇU DES ACTIVITÉS

- Une plateforme entièrement intégrée à grande échelle, positionnée à moins de 200 km de 90 % de la population américaine
- Un réseau national de 85 terminaux
- La satisfaction continue des clients, renforcée par une technologie exclusive et développée exclusivement pour le dernier kilomètre
- Un numéro de suivi et un portail de suivi uniques pour la livraison capillaire, pour donner à nos clients 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
- L'équipe de direction du dernier kilomètre, livre un service de haute qualité, a une connaissance experte et des relations fortement ancrées avec l'industrie

CHIFFRES ESSENTIELS

Taille du secteur Environ 13 milliards de dollars

Chiffre d'affaires 2019 873 millions \$

Lieux de plateforme 85

Employés environ 2 000

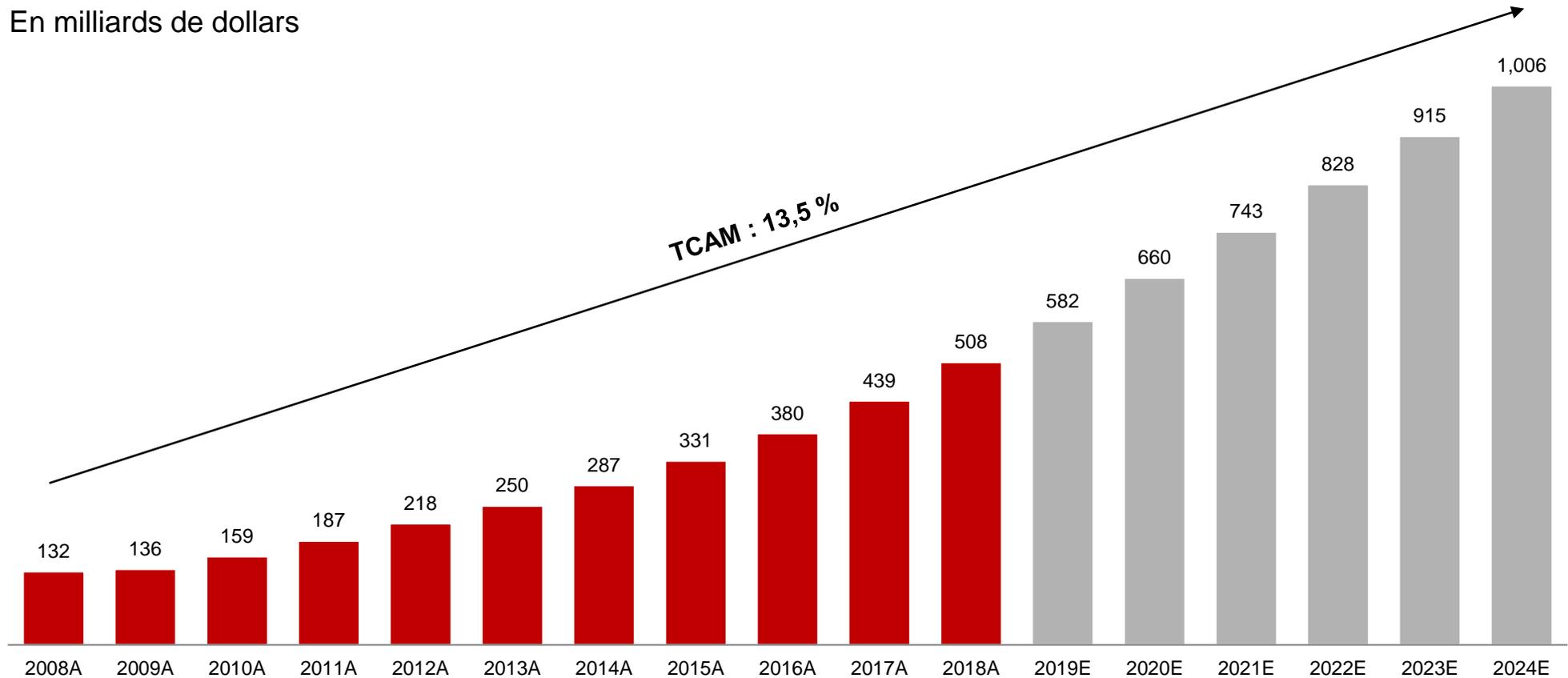
Transporteurs / camions env. 1 500 / env. 3 600

Livraisons annuelles Plus de 10 millions

La croissance du nombre de commandes en ligne de gros articles augmente la demande au sein du service du dernier kilomètre de XPO.

LES PRÉVISIONS DE VENTE EN E-COMMERCE CONTINUENT D'AUGMENTER

En milliards de dollars



Source : Recherche Wall Street

Une combinaison inégalée d'échelle, de technologie et d'expérience du dernier kilomètre



UNE GRANDE PISTE D'ÉLAN

- XPO a environ 2 fois la taille de son concurrent le plus proche, pourtant il détient moins de 8 % d'actions aux États-Unis
- Nos clients incluent des distributeurs en grandes surfaces qui vendent des appareils ménagers, des meubles, des équipements d'exercice, des produits électroniques volumineux et d'autres articles lourds ou encombrants.
- Le réseau cohérent dirigé par des experts du dernier kilomètre est un partenaire recherché du secteur pour les marchandises lourdes



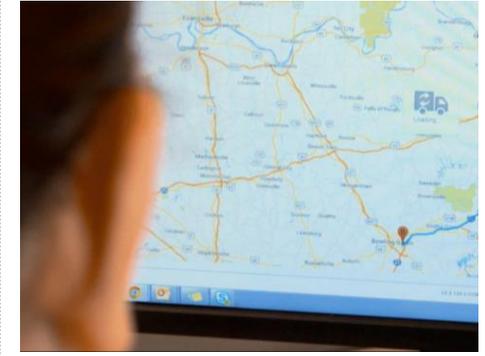
DES CONSOMMATEURS SATISFAITS

- L'échelle stimule les relations à long terme avec les meilleurs transporteurs sous contrat
- Le circuit du retour client après livraison facilite la résolution des problèmes et protège la fidélité à la marque
- Les options de service flexibles incluent la livraison standard, sur le seuil, dans la pièce de votre choix et l'assemblage et l'installation haut de gamme



UNE TECHNOLOGIE EXCLUSIVE

- Toutes les données concernant l'expédition sont visibles sur une plateforme exclusive unique
- Une communication numérique améliorée pour améliorer l'expérience du consommateur, réduire les cas d'absence du domicile et capter des signatures
- Sur le point de récupérer des bénéfices en dizaines de millions de dollars à la suite des investissements réalisés sur la technologie du dernier kilomètre depuis 2013, améliorée par l'intégration de la plateforme XPO Connect™



DES FORTS VENTS PORTEURS

- Un changement continu pour répondre aux besoins des consommateurs qui achètent des gros articles en ligne
- Des investissements importants dans une nouvelle technologie exclusive du dernier kilomètre
- 89 % des commandes éligibles sont désormais programmées par les consommateurs eux-mêmes par e-mail ou appel automatisé
- L'automatisation et l'amélioration de la satisfaction client ont entraîné une baisse de 30 % des appels par livraison

Le transport géré permet un approvisionnement optimal en capacités

APERÇU DES ACTIVITÉS

- Parmi les cinq principaux fournisseurs mondiaux de transport géré sur un secteur estimé à 20 milliards de dollars
- 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

FACTEURS DE DIFFÉRENCIATION

Plus grande plateforme technologique intégrée

- Intégré à XPO Connect™
- 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 pour 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

Solutions de tour de contrôle

- 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

Un réseau de réexpédition de fret constitué d'experts du marché local avec une envergure mondiale

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

FACTEURS DE DIFFÉRENCIATION

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 inter-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

Courtage camion

Charge complète dédiée

Charge partielle

Transport géré

Réexpédition mondiale

Livraison capillaire

De positions dominantes dans certains des secteurs industriels à forte croissance

Une plateforme de transport en expansion avec des positions fortes partout en Europe ;

- n°1 par taille sur notre zone géographique principale (Royaume-Uni, France et Espagne / Portugal / Maroc)
- Un réseau constitué de près de 200 sites qui dessert des pays dans toute l'Europe
- Un mix de capacités sur route basées sur des actifs et sans actifs optimisées pour chaque marché

Des relations établies de long terme avec une concentration limitée des clients

- Une base client élargie sur une grande diversité des secteurs industriels
- Plus de 50 % de l'ensemble des clients européens font appel à XPO depuis au moins 10 ans
- La base client est diverse par la géographie, la taille, le type et les besoins de leur chaîne d'approvisionnement

L'offre de services élargie et l'implantation étendue de XPO permet de récupérer une part croissante de dépenses pour les clients

- Une offre de services multimodaux complète et capable de fournir des solutions paneuropéennes
- Environ la moitié des 100 meilleurs clients utilisent plusieurs services de transport XPO, ce qui offre encore plus d'opportunités pour récupérer des parts supplémentaires de portefeuille.

L'infrastructure technologique permet une prestation de haut niveau sur toutes les offres

- La plateforme exclusive XPO Connect™ et l'application Drive XPO™ ont été introduites en Europe en 2019, avec un déploiement qui se poursuit en 2020
- La plateforme évolutive Freight Optimizer s'appuie sur l'apprentissage automatique pour répondre aux demandes de fret des expéditeurs au sein d'un réseau établi de transporteurs routiers dans toute l'Europe

Plusieurs possibilités d'expansion du cœur d'activité et vers les pays adjacents

- Développement de liens avec des futurs clients par des services de vente croisée au sein de l'unité de transport européenne
- Consolidation du segment du dernier kilomètre en croissance rapide dans les régions de nos opérations
- Accès à d'autres régions européennes clés, comme l'Allemagne et l'Europe de l'Est

Des indicateurs durables de solide performance financière et une génération robuste de flux de trésorerie disponible

- Des performances financières solides avec un historique de croissance supérieure au PIB
- Une stratégie de croissance future convaincante dans toutes les zones géographiques et sur toutes les offres de services
- Une génération robuste de flux de trésorerie disponible

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

FACTEURS DE DIFFÉRENCIATION

- Premier prestataire de courtage de camion en Europe
- Leader en charge partielle (LTL) 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
- Présence sur le dernier kilomètre dans les pays où la fragmentation des fournisseurs régionaux représente une grande opportunité de croissance
- Modèle équilibré actifs / hors actifs, avec l'un des réseaux de transport terrestre les plus importants en Europe
- Un changement stratégique en cours pour rééquilibrer le mix des capacités vers le courtage hors actifs, et assurer l'optimisation continue de l'une des plus grandes flottes sur route en 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
- Une longue expérience de l'excellence opérationnelle avec la sécurité et la formation des conducteurs
- Des capacités importantes de service aux multinationales, dont une connaissance approfondie des environnements réglementaires et des exigences transfrontalières
- Une expertise dans le secteur de l'expédition au niveau mondial, appréciée par les grands clients

CHIFFRES ESSENTIELS

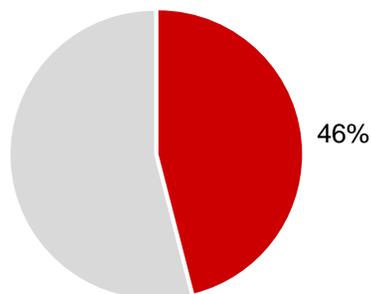
Taille du secteur	env. 460 milliards de dollars ¹
Chiffre d'affaires 2019	2,9 milliards \$
Sites	195
Employés	environ 15 000
Camions	environ 7 500
Pays européens servis	30

¹Inclut la charge complète et le courtage
Source : Bain

Une stratégie commerciale adaptée aux marchés clés

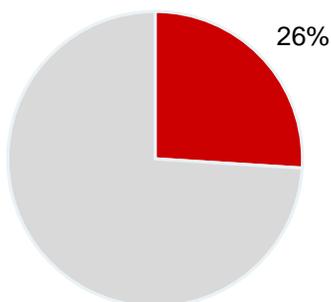
LES MARCHÉS LES PLUS IMPORTANTS EN 2019 EN % DES RECETTES ISSUES DU TRANSPORT EN EUROPE

FRANCE



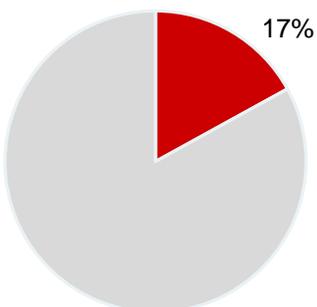
- Modèle mixte de camions appartenant à XPO et de transporteurs indépendants sous contrat pour la charge partielle
- Mise en place d'une offre logistique du dernier kilomètre pour les marchandises lourdes
- L'activité de charge complète non dédiée est en cours de suppression pour être remplacée par le 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

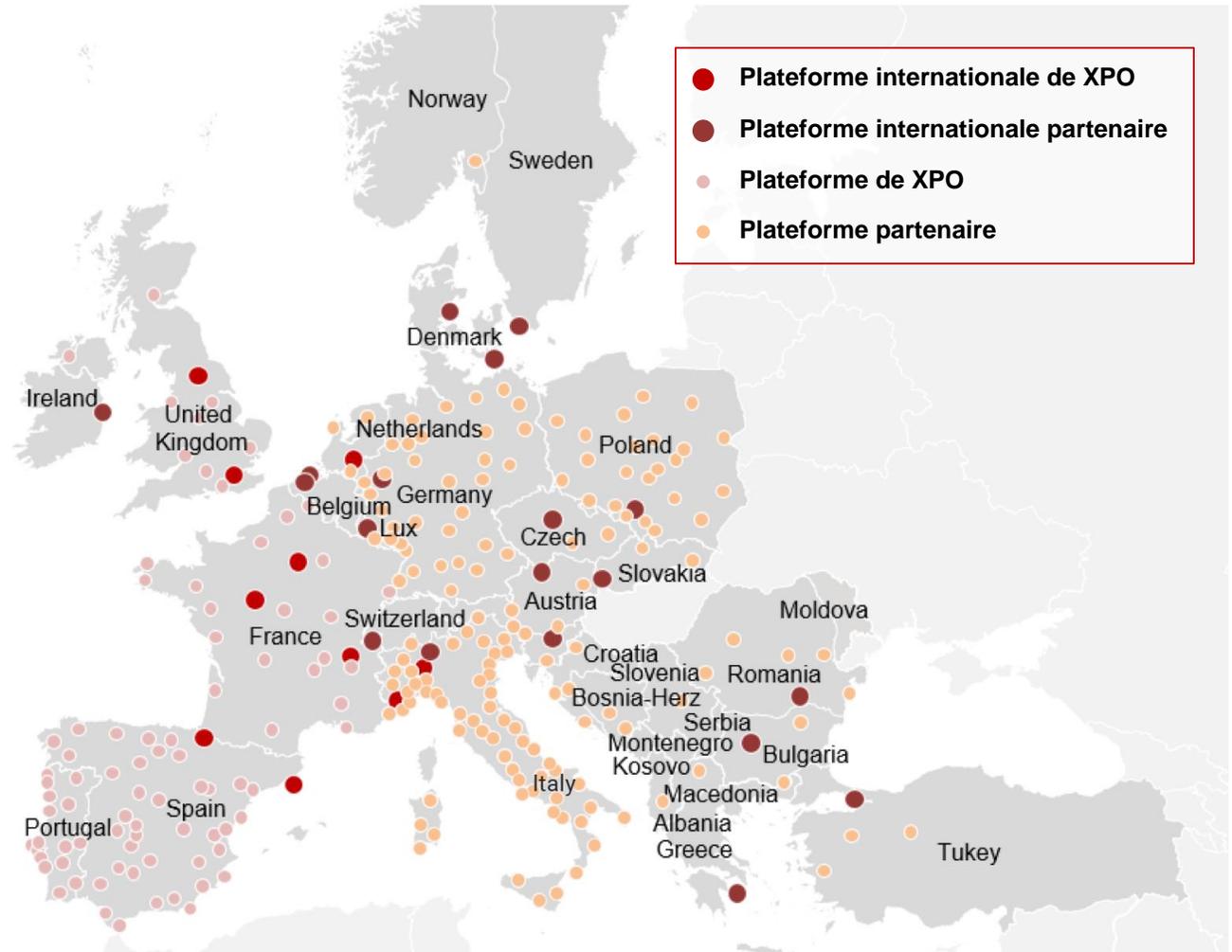


- Des entrepreneurs transporteurs indépendants utilisent l'équipement de marque XPO
- Établissement du modèle de la livraison capillaire sous contrat
- Solide déploiement en cours du modèle de charge partielle et de courtage

Remarque : Données pour l'exercice 2019

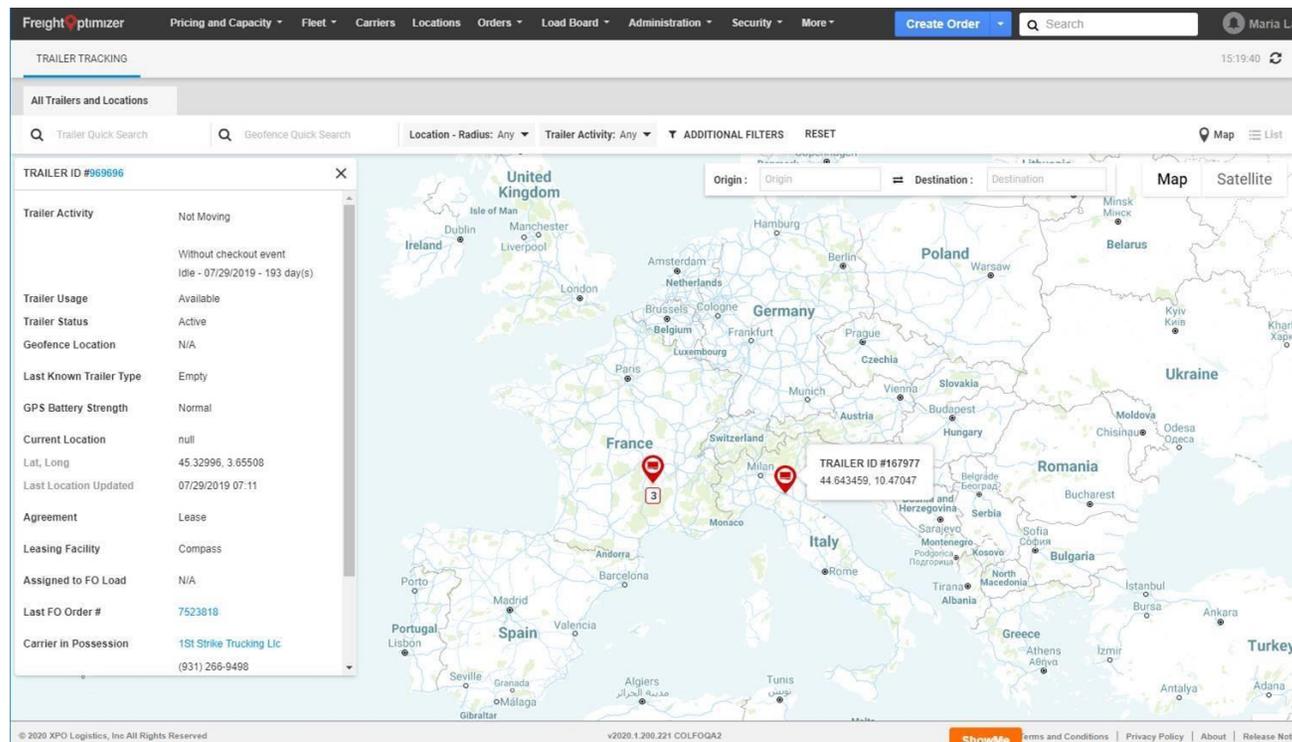
Plus de 100 sites de service en charge partielle (LTL) dans des pays à travers toute l'Europe

- Capacités de transport allant de la simple palette à la charge complète
- 60 000 palettes sont livrées chaque jour sur les réseaux nationaux
- 9 800 palettes sont livrées chaque jour sur les réseaux internationaux
- Taille et échelle qui permettent d'activer des solutions paneuropéennes pour les multinationales



Le Freight Optimizer exclusif utilise des analyses avancées pour optimiser la stratégie de prix

- Utilise l'apprentissage automatique pour affecter le fret des expéditeurs au sein d'un réseau établi de transporteurs qualifiés
- Recherche les capacités optimales pour chaque chargement par une analyse de données multi-sources, pondérées par le coût et les performances
- Exécution et soumission des offres rapides du chargement au transporteur
- Applique des algorithmes prédictifs de tarification en tenant compte des capacités et des conditions du marché en temps réel
- Gère l'itinéraire, l'affectation aux transporteurs et l'exécution selon les règles propres à l'activité du client



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

ÉTENDRE LA PLATEFORME EXISTANTE



- Tirer parti du secteur 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



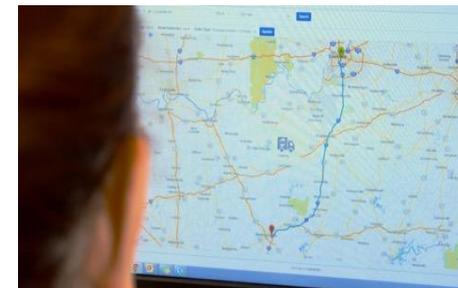
- Investissement continu dans des solutions paneuropéennes pour nos clients de multinationales actuels et nouveaux
- Outils technologiques de fixation des prix pour optimiser les marges et les parts de marché

RÉALISER LES INITIATIVES SUR LA TARIFICATION



- Déploiement de leviers d'optimisation des prix (à l'aide d'algorithmes et de la science des données) sur le marché européen et extension de l'indexation des prix
- Amélioration de la récupération des frais accessoires et des surtaxes de carburant

CONTINUER À DÉVELOPPER L'AVANTAGE TECHNOLOGIQUE



- Les déploiements en cours de XPO Connect™ et de Freight Optimizer améliorent en continu les performances et réduisent les coûts
- Mettre l'accent sur le contrôle des coûts pour stimuler les leviers d'exploitation et améliorer les marges

Documents supplémentaires

XPO est largement réputé pour ses performances et sa culture

- Nommé par Fortune parmi les entreprises les plus admirées au monde, en 2018, 2019 et 2020
- Première entreprise de logistique mondiale partenaire du MIT au sein du Programme de coordination industrielle, 2019
- Déclaré Innovateur technologique accélérateur de changement par FreightWaves Freight.Tech 25, 2019
- Classé parmi les 100 entreprises américaines les plus responsables par Newsweek, 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 comme une entreprise Winning « W » par 2020 Women on Boards pour la diversité de genres du conseil d'administration, 2019
- Désigné par Forbes comme l'une des meilleures entreprises pour les travailleurs en Espagne, 2019
- A reçu le Gold Safety Excellence Award de Dow Chemical Company pour le camionnage, 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 EPIC pour la livraison ponctuelle, 2019
- Nommé par Inbound Logistics parmi les 100 premiers prestataires d'assistance logistique tierce (3PL), 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 et 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

Points marquants sur la durabilité de XPO

En 2019 :

- Un partenariat est lancé 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
- Le taux d'incident enregistré (RIR) est de 1,176 dans les opérations logistiques en Amérique du Nord, ce qui nettement inférieur à la moyenne de l'industrie de 5,000.
- Cinq sondages sur l'engagement des employés ont été mis en place pour les employés aux taux horaire et les salariés. Ils ont reçu 54 000 réponses qui ont été examinées par la direction. Ils ont généré de nombreuses suggestions qui ont adoptées dans les plans d'action.
- Mise en place d'une bourse pour compenser les frais de scolarité d'un montant jusqu'à 5 250 \$ par an en faveur des employés qui poursuivent une formation continue
- Partenariat avec la Fondation Susan G. Komen, une organisation à but non lucratif de premier rang active contre le cancer du sein, pour impliquer les employés et les encourager à faire des contrôles de routine
- Une forte demande constante en recrutements et plus de 64 000 candidatures aux postes en ligne par mois via le site des carrières de XPO
- 50 jeunes recrutés par le programme jeune diplômé de XPO en Europe, ce qui porte le nombre total de diplômés recrutés pendant le programme à plus de 300
- Participation à l'International Pride de 2019 célébrée à New York avec une flotte pilotée par un conducteur XPO

Les rapports de durabilité de XPO sont disponibles en ligne sur sustainability.xpo.com

Points marquants sur la durabilité de XPO (suite)

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 %
- Les conducteurs XPO ont parcouru plus de 2,25 milliards de kilomètres dans le monde sans accident
- Le programme de sécurité routière appelé Road to Zero de XPO a réduit les distractions au volant aux États-Unis de 37 % par rapport à l'année précédente 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

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 tuteur principal
- 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 et reste éligible à des augmentations de salaire, pendant la durée des aménagements de grossesse
- Toutes ces améliorations du programme sont prévues sans surcoût pour les employés

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

TRANSPORT

- XPO commence en 2020 le projet de recherche et développement en collaboration avec l'Administration publique de l'Espagne pour collecter des données sur les performances environnementales et de sécurité des camions remorques
- Renouvelle son engagement de trois ans dans le cadre de la Charte sur le CO₂ en France, prolongeant ainsi l'engagement de 10 ans en faveur du développement durable
- 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
- Nommé par Inbound Logistics dans le Top 75 des partenaires de chaîne logistique écologique, 2016, 2017, 2018 et 2019
- D'importants investissements dans les tracteurs Freightliner Cascadia écoénergétiques en Amérique du Nord (technologie SCR conforme EPA 2013 et GHG14) ; et 100 tracteurs Stralis Natural Power Euro VI en Europe, qui combinent du gaz naturel liquéfié et comprimé (GNL / GNC) pour réduire les émissions de NOx en dessous de la norme Euro VI
- 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
- 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
- Sites d'activité de charge partielle (LTL) en Amérique du Nord où seront mises en place progressivement des améliorations de l'éclairage LED
- Essais d'alternatives au diesel comme les hybrides diesel-électriques ; test de 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

- À la fin de 2020, près de 75 % de l'espace total de XPO en Europe fonctionnera avec des éclairages LED
- L'entrepôt du futur de XPO pour Nestlé au Royaume-Uni sera opérationnel en 2020, équipé de 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
- De nombreuses installations de XPO sont certifiées ISO 14001 avec des normes élevées en matière de gestion environnementale
- 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, généralement appelée le Système de gestion du transport (TMS). 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 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 mardi 31 décembre 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 31 décembre				Exercice annuel clôturé le 31 décembre			
	2019	2018	Variance \$	Variation %	2019	2018	Variance \$	Variation %
Recettes nettes attribuables aux actionnaires ordinaires	\$ 96	\$ 84	\$ 12	14.3%	\$ 379	\$ 390	\$ (11)	-2.8%
Recettes nettes distribuées et non distribuées	11	7	4	57.1%	40	32	8	25.0%
Bénéfice net attribuable aux participations dépourvues de contrôle	-	-	-	0.0%	21	22	(1)	-4.5%
Recettes nettes	107	91	16	17.6%	440	444	(4)	-0.9%
Perte sur le remboursement de la dette	-	-	-	0.0%	5	27	(22)	-81.5%
Intérêts décaissés	74	52	22	42.3%	292	217	75	34.6%
Provision pour impôts	30	27	3	11.1%	129	122	7	5.7%
Frais de dépréciation et amortissement	193	188	5	2.7%	739	716	23	3.2%
Pertes (gains) non réalisé(e)s sur les options de change et contrats à terme	4	(7)	11	-157.1%	9	(20)	29	-145.0%
EBITDA	\$ 408	\$ 351	\$ 57	16.2%	\$ 1,614	\$ 1,506	\$ 108	7.2%
Coûts de transaction, d'intégration et de changement d'image de marque	3	8	(5)	-62.5%	5	33	(28)	-84.8%
Coûts de restructuration	21	19	2	10.5%	49	21	28	133.3%
Frais de contentieux	-	26	(26)	-100.0%	-	26	(26)	-100.0%
Gain sur la vente de placement en actions	-	(24)	24	-100.0%	-	(24)	24	-100.0%
EBITDA ajusté	\$ 432	\$ 380	\$ 52	13.7%	\$ 1,668	\$ 1,562	\$ 106	6.8%
Recettes	\$ 4,136	\$ 4,389	\$ (253)	-5.8%	\$ 16,648	\$ 17,279	\$ (631)	-3.7%
Marge d'EBITDA ajusté ⁽¹⁾	10.4%	8.7%			10.0%	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 mardi 31 décembre 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		Exercice annuel clôturé le	
	31 décembre		31 décembre	
	2019	2018	2019	2018
Recettes nettes PCGR attribuables aux actionnaires ordinaires	\$ 96	\$ 84	\$ 379	\$ 390
Perte sur le remboursement de la dette	-	-	5	27
Pertes (gains) non réalisé(e)s sur les options de change et contrats à terme	4	(7)	9	(20)
Dégradation de capital incorporel en relation client	-	-	6	-
Coûts de transaction, d'intégration et de changement d'image de marque	3	8	5	33
Coûts de restructuration	21	19	49	21
Frais de contentieux	-	26	-	26
Gain sur la vente de placement en actions	-	(24)	-	(24)
Impôts associés aux ajustements ci-dessus	(6)	(6)	(18)	(15)
Impact des participations dépourvues de contrôle sur les ajustements ci-dessus	(1)	(1)	(2)	(2)
Attribution des bénéfices non distribués	(2)	(1)	(5)	(4)
Recettes nettes ajustées attribuables aux actionnaires ordinaires	\$ 115	\$ 98	\$ 428	\$ 432
Recettes basiques par action ajustées	\$ 1.25	\$ 0.78	\$ 4.46	\$ 3.51
Recettes diluées par action ajustées	\$ 1.12	\$ 0.72	\$ 4.03	\$ 3.19
Actions ordinaires en circulation (moyenne pondérée)				
Actions ordinaires basiques en circulation (moyenne pondérée)	92	126	96	123
Actions ordinaires diluées en circulation (moyenne pondérée)	103	137	106	135

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

Rapprochements financiers (suite)

Le tableau suivant rapproche la trésorerie nette provenant des opérations de XPO pour les trimestres clôturés les mardi 31 décembre 2019 et 2018 et les années clôturées les mardi 31 décembre 2019, 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		Exercice annuel clôturé le				
	31 décembre		31 décembre				
	2019	2018	2019	2018	2017	2016	2015
Trésorerie nette issue des activités d'exploitation	\$ 349	\$ 566	\$ 791	\$ 1,102	\$ 785	\$ 622	\$ 91
Trésorerie collectée sur des créances à prix d'achat différé	-	-	186	-	-	-	-
Trésorerie nette ajustée issue des activités d'exploitation	349	566	977	1,102	785	622	91
Paiement pour l'acquisition de propriétés et d'équipements	(188)	-138	(601)	(551)	-504	-483	-249
Recettes de ventes de propriétés et d'équipements	60	51	252	143	118	69	60
Flux de trésorerie disponible	\$ 221	\$ 479	\$ 628	\$ 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 trimestres et années clôturés les mardi 31 décembre 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 31 décembre				Exercice annuel clôturé le 31 décembre			
	2019	2018	Variance \$	Variation %	2019	2018	Variance \$	Variation %
Recettes (hors surcharges de carburant)	\$ 777	\$ 791	\$ (14)	-1.8%	\$ 3,259	\$ 3,230	\$ 29	0.9%
Surcharges de carburant	128	138	(10)	-7.2%	532	552	(20)	-3.6%
Recettes	905	929	(24)	-2.6%	3,791	3,782	9	0.2%
Salaires, traitements et avantages sociaux	436	442	(6)	-1.4%	1,786	1,754	32	1.8%
Transport acheté	92	100	(8)	-8.0%	397	400	(3)	-0.8%
Carburant et impôts liés au carburant	59	75	(16)	-21.3%	264	293	(29)	-9.9%
Autres dépenses d'exploitation	78	113	(35)	-31.0%	363	476	(113)	-23.7%
Dépréciation et amortissement	58	60	(2)	-3.3%	227	243	(16)	-6.6%
Maintenance	22	25	(3)	-12.0%	102	102	-	0.0%
Locations et baux	13	11	2	18.2%	49	44	5	11.4%
Main-d'œuvre achetée	1	3	(2)	-66.7%	6	12	(6)	-50.0%
Revenu d'exploitation	146	100	46	46.0%	597	458	139	30.3%
Coefficient d'exploitation ⁽¹⁾	83.9%	89.2%			84.3%	87.9%		
Coûts de restructuration	-	3	(3)	-100.0%	3	3	-	0.0%
Dépenses d'amortissement	9	8	1	12.5%	34	33	1	3.0%
Autres recettes ⁽²⁾	5	7	(2)	-28.6%	22	29	(7)	-24.1%
Revenu d'exploitation ajusté	\$ 160	\$ 118	\$ 42	35.6%	\$ 656	\$ 523	\$ 133	25.4%
Coefficient d'exploitation ajusté ^{(3) (4)}	82.3%	87.3%			82.7%	86.2%		

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

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

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

⁽⁴⁾ Le coefficient d'exploitation ajusté de charge partielle s'est amélioré par rapport à l'année précédente de 500 points de base pour le trimestre et de 350 points de base pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, tandis que la vente de biens immobiliers représente 350 points de base et 230 points de base, pour ces périodes respectives.

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 mardi 31 décembre 2019, 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				
	2019	2018	2017	2016	2015
Recettes (pertes) nettes attribuables aux actionnaires ordinaires	\$ 379	\$ 390	\$ 312	\$ 63	\$ (246)
Frais de transformation du bénéfice du capital action privilégié	-	-	-	-	52
Recettes nettes distribuées et non distribuées	40	32	28	6	3
Recettes (pertes) nettes attribuables aux participations dépourvues de contrôle	21	22	20	16	(1)
Recettes (pertes) nettes	<u>440</u>	<u>444</u>	<u>360</u>	<u>85</u>	<u>(192)</u>
Frais des engagements de dette	-	-	-	-	20
Perte sur le remboursement de la dette	5	27	36	70	-
Autres intérêts	292	217	284	361	187
Pertes sur la conversion des billets de premier rang convertibles	-	-	1	-	10
Provision pour impôts (bénéfices)	129	122	(99)	22	(91)
Amortissement accéléré des noms commerciaux	-	-	-	-	2
Frais de dépréciation et amortissement	739	716	658	643	363
Pertes (gains) non réalisé(e)s sur les options de change et contrats à terme	9	(20)	49	(36)	3
EBITDA	<u>\$ 1,614</u>	<u>\$ 1,506</u>	<u>\$ 1,289</u>	<u>\$ 1,145</u>	<u>\$ 302</u>
Coûts de transaction, d'intégration et de changement d'image de marque	5	33	78	103	201
Coûts de restructuration	49	21	-	-	-
Frais de contentieux	-	26	-	-	-
Gain sur la vente de placement en actions	-	(24)	-	-	-
Gain sur la vente d'équipements intermodaux	-	-	-	-	(10)
EBITDA ajusté	<u>\$ 1,668</u>	<u>\$ 1,562</u>	<u>\$ 1,367</u>	<u>\$ 1,248</u>	<u>\$ 493</u>
EBITDA ajusté de l'activité de charge complète nord-américaine cédée	-	-	-	80	19
EBITDA ajusté sans l'activité de charge complète	<u>\$ 1,668</u>	<u>\$ 1,562</u>	<u>\$ 1,367</u>	<u>\$ 1,168</u>	<u>\$ 474</u>

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 son revenu organique et sa croissance organique des recettes pour les périodes de trois mois et les exercices clôturés le 31 décembre 2019 et 2018 pour la société consolidée.

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

	Consolidé			
	Trimestre clôturé le 31 décembre		Exercice annuel clôturé le 31 décembre	
	2019	2018	2019	2018
Recettes	\$ 4,136	\$ 4,389	\$ 16,648	\$ 17,279
Carburant	(430)	(464)	(1,704)	(1,788)
Recettes d'injection postale directe	-	(84)	(40)	(253)
Taux de change	33	-	344	-
Revenu organique	\$ 3,738	\$ 3,841	\$ 15,248	\$ 15,238
Croissance organique des recettes ⁽¹⁾	-2.7%		0.1%	

⁽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

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