lundi 4 mai 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.

> À la mi-mars, le virus Covid-19 a atteint le stade de la pandémie, entrainant d'importantes perturbations pour l'économie mondiale. XPO est largement considéré comme une entreprise essentielle à laquelle il incombe de faire circuler les biens à travers les chaînes d'approvisionnement. La plupart de nos installations sont restées ouvertes et nous continuons à servir nos clients. Notre principale priorité consiste à protéger nos employés, et nous avons pris de nombreuses mesures pour garantir le bien-être de notre équipe. Que les modifications du comportement liées au Covid-19 soient permanentes ou temporaires, cette expérience aura plus que jamais renforcé les liens au sein de XPO. Nos sommes prêts à soutenir nos clients à travers les hauts et bas du rétablissement, peu importe le temps qu'il prendra, et à avancer ensemble.

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 donnerons également des précisions concernant nos performances financières du premier trimestre 2020 et l'année à venir, ainsi que quelques prévisions concernant le deuxième trimestre.

XPO est l'une des dix premières entreprises de logistique au monde, avec des recettes d'environ 17 milliards de dollars en 2019 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 97 000 employés répartis sur 1 506 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, avec une exposition surdimensionnée aux secteurs qui présentent depuis longtemps une croissance à long terme et une demande durable.
- 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 dans les cycles économiques.
- 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.
- 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.

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.

En particulier, ces 10 initiatives en matière de bénéfices sont toutes autonomes et la plus grande partie d'entre elles ne dépend pas de l'environnement macro. 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 potentielles reposent sur les initiatives en matière de recettes : 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 services, principalement dans le secteur du transport 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 sont dans la logistique mondiale. 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.

La technologie est le moteur direct de six de ces 10 initiatives. Par exemple, nos algorithmes exclusifs sont essentiels à notre plan d'amélioration des processus de la charge partielle, de même qu'à 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 également 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. Nous sommes en mesure de résoudre des problèmes complexes à l'aide de solutions personnalisées qui s'appuient sur l'apprentissage automatique et la science des données.

Derrière ces initiatives se cache une équipe de technologie mondiale d'environ 1 700 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 :

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. Cela donne à nos grands comptes une raisons supplémentaire d'utiliser XPO pour des solutions multiples.

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, comme la plupart des entreprises du secteur, par une combinaison de connaissance tribale et d'analyse réactive. Nos ouvriers recevaient un rapport le mercredi sur leurs performances du lundi. Les avantages de la visualisation en temps réel sont considérables, même au début du projet, comme indiqué dans les sections ci-après consacrées à la charge partielle et la logistique. Ce sont les aspects de l'activité pour lesquels nous estimons que XPO Smart™ sera le plus bénéfique.

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 combinaison optimale de débardeurs et chauffeurs pour la charge partielle, le coefficient de main-d'œuvre à temps plein et à temps partiel dans les entrepôts, la longueur des quarts 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.

Le secteur de la chaîne d'approvisionnement regorge d'opportunités similaires d'innovations disruptives.

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 : 767 sites de logistique contractuelle, 555 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.

Au cours des trois dernières années, nous avons accru notre réserve de talents de vente de niveau sénior dans le transport et la logistique, aussi bien en Amérique du Nord qu'en Europe, et renforcé notre organisation commerciale dédiée à la charge partielle en Amérique du Nord, y compris notre personnel de soutien aux ventes. Nous avons également investi dans de nouvelles formations et analyses.

La portée de nos services nous donne accès à 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 prestataire d'envois accélérés gérés en Amérique du Nord ;
- L'un des cinq premiers prestataires de solutions de transport géré au monde ; et
- Un prestataire de services d'expédition de fret national et international.

Nous partageons nos connaissances à travers notre gamme de services, en mettant l'accent sur les bonnes pratiques dans 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 séculaire 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 solution unique de distribution partagée qui offre aux clients un moyen flexible de placer leurs stocks à proximité des populations cibles, réduisant ainsi les coûts fixes et les temps de transit ;
- Notre large gamme d'expertise des secteurs verticaux capitalise sur les vents porteurs de la croissance du commerce en ligne et du commerce de détail tous canaux et, d'un point de vue général, des tendances à l'externalisation ; et
- Notre activité de logistique en Amérique du Nord a une position de croissance solide, avec un taux de renouvellement des contrats élevé et de nouveaux contrats importants.

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 d'élargir nos marges dans la logistique par une gestion disciplinée des coûts, la rationalisation de la main d'œuvre soutenue par la technologie, une réduction des facteurs de perte, une gestion agile des pics d'activité et plus d'efficacité grâce à l'automatisation. Ces initiatives, notamment celles liées à la technologie, ont contribué au premier trimestre 2020 à une augmentation de l'EBITDA ajusté par rapport à l'année précédente.

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.

En outre, notre offre de logistique comprend une gamme de services spéciaux, propres à XPO, qui aident 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 sur certains sites) en rationalisant nos ressources en main-d'œuvre. À ce jour, nos outils sont à l'œuvre dans 200 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 solutions techniques d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement, comme la gestion des flux de production.

Notre positionnement compétitif en logistique est celui d'un leader de la technologie. Nous sommes innovants, agiles et capables de gérer des mises en œuvre complexes et de grande envergure, 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. Il s'agit d'un service exigeant qui rassemble les inspections, le réemballage, la remise à neuf, la revente ou la mise au rebut, les remboursements et la gestion des garanties. Il s'agit de services à forte valeur pour toutes les sociétés qui ciblent des marchés finaux de consommateurs, car les consommateurs ont de plus en plus tendance à soumettre les produits qu'ils achètent en ligne à une phase de test. Notre technologie est un différenciateur majeur.

Avec le commerce en ligne, il convient de noter qu'environ 10 à 35 % des commandes en ligne donnent lieu à des retours de marchandises. Cela créé de forts pics d'activité dans le volume des retours à certains moments de l'année. L'automatisation et les analyses nous ont permis de réduire de plusieurs jours le processus de logistique inverse et, ainsi, de remettre en vente plus rapidement les produits retournés de nos clients.

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.

Nous avons connu une autre victoire dans la distribution tous canaux, avec la signature de l'un de nos plus importants contrats de logistique en Europe avec Waitrose & Partners, une chaîne nationale de supermarchés au Royaume-Uni. Nous débuterons l'exploitation de deux centres de distribution clés pour Waitrose cet été, 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.

Nos forces logistiques complémentaires en Europe et en Amérique du Nord nous permettent de 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 les 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.

Nous avons découvert que les systèmes autonomes de marchandises vers la personne amélioraient de quatre à cinq fois la productivité des employés en transportant les stocks jusqu'aux stations de prélèvement et d'emballage et, ainsi, jusqu'aux ouvriers. Les cobots doublent la productivité. 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 traitement des commandes du 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 pics de commandes 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.

XPO se distingue davantage 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'entreposage, 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. Plus tard dans le mois, nous débuterons l'exploitation d'un entrepôt du futur prometteur que nous avons co-développé au Royaume-Uni avec Nestlé, la plus grande entreprise du secteur des aliments et des boissons au monde. 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 est conçu comme un environnement 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, comprend une gamme de services de transport complémentaires dans nos régions nord-américaine et européenne. Cela représente 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 exclusive, XPO Connect™, et Drive XPO™, qui offre une expérience supérieure 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 :

- Notre plateforme de transport en expansion avec de fortes positions de leader partout en Europe : XPO est, entre autres, le plus grand prestataire de services de transport à travers le Royaume-Uni, la France, l'Espagne, le Portugal et le Maroc, l'un des premiers prestataires de courtage de camion en Europe et l'un des premiers prestataires de services de charge partielle au Royaume-Uni, en France, en Espagne et au Portugal.

- 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 de livraison capillaire par la consolidation ;
- Notre proposition de valeur unique comme fournisseur de solutions multimodales paneuropéennes ; et
- Notre plateforme exclusive XPO Connect™ et notre application exclusive Drive XPO™, actuellement en cours de déploiement en Europe.

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. Au cœur de cette plateforme se trouve notre puissant système Freight Optimizer, 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, visibilité sur laquelle reposent l'amélioration du service, l'augmentation de la part de marché et la réduction des coûts en continu. 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 de camion, charge complète et envois accélérés

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 XPO auprès des clients. Nous pouvons personnaliser l'expérience de courtage d'un client à partir de ses exigences relatives au fret et des règles propres à son 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 43 000 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 comptent sur nous pour leur trouver des camions et des conducteurs, quelles que soient les conditions du marché.

En Europe, le courtage est l'une des trois principales composantes de nos opérations de transport, avec la charge partielle et la charge complète dédiée. 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.

Le transport accéléré est une activité sans actifs que nous proposons dans le cadre de nos opérations de courtage de fret en Amérique du Nord. Il s'agit de 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. Une composante importante et distincte de nos activités d'envois accélérés est notre plateforme exclusive de gestion du transport, qui procède aux transactions principalement de machine à machine.

En tant que premier prestataire d'envois accélérés gérés en Amérique du Nord, nous pouvons agir très rapidement, que ce soit pour aider nos clients ou d'autres lignes de transport 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.

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, nos capacités reposent sur les contrats conclus avec des transporteurs indépendants, que nous assistons par le biais de nos terminaux et notre personnel. En France, nous utilisons un modèle mixte.

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. 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 premier trimestre 2020, nous avons réalisé un coefficient d'exploitation de 85,8 %, ainsi qu'un coefficient d'exploitation ajusté de 83,4 % qui a représenté un record pour un premier trimestre. Nous avons une occasion clairement définie d'augmenter l'EBITDA de notre activité de charge partielle pour atteindre au moins un milliard de dollars.

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. Au premier trimestre, depuis que nous avons déployé XPO Smart™ dans notre réseau de charge partielle aux États-Unis, nous approchions en moyenne 7 % de déplacements moteur par heure supplémentaires sur nos sites de transbordement, et nos employés étaient 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 4 millions de kilomètres par jour en moyenne, soit plus de 965 millions 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. 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 fin 2019.

Le deuxième élément majeur de l'optimisation de la charge partielle est la collecte et la livraison. 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 bénéfices et les aident à effectuer des ajustements proactifs. 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 rendent les propositions aussi pertinentes que possible pour nos clients en intégrant des données sur le comportement passé des clients et sur les conditions du marché en temps réel. 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

La livraison capillaire pour les marchandises lourdes est une activité pour laquelle le service est important et que nous accomplissons très bien. Nos opérations de livraison capillaire sont majoritairement légères 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 placent l'implantation de notre activité de livraison capillaire à moins de 200 kilomètres d'environ 90 % de la population des 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, ce qui favorise fortement notre activité de livraison capillaire dans le commerce en ligne et la vente au détail tous canaux. Tous nos clients bénéficient des dizaines de millions de dollars que nous avons investis dans des technologies de livraison capillaire pour offrir une expérience consommateur supérieure.

En Amérique du Nord, nous sommes le premier facilitateur pour la livraison à domicile de marchandises lourdes, et pourtant nous détenons moins de 8 % de ce marché aux États-Unis. Nous disposons d'un réseau cohérent lancé en 2013, lorsque nous avons acheté la plus grande entreprise de livraison capillaire en Amérique du Nord, et avons intégré trois autres prestataires réputés de ce secteur sur 18 mois.

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 disposons d'opérations de livraison capillaire pour les marchandises lourdes dans plusieurs pays européens et avons 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 cette année, 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 avions 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 du secteur des marchandises lourdes à investir à ce point dans la consumérisation 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 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.

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 notre offre 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

Nos opérations de réexpédition en Amérique du Nord et en Europe fournissent des services d'expédition de fret sans actifs pour les envois nationaux et internationaux par voie terrestre, aérienne, maritime, ou une combinaison de ces modes. Nous disposons d'experts de marché indépendants et de courtiers en douane agréés sur quatre continents, qui fournissent un point de vue local sur des milliers de zones commerciales essentielles, et nous exploitons une filiale en tant que transporteur non exploitant de navire (NVOCC). Le secteur des envois mondiaux est estimé à 150 milliards de dollars, et bien que notre position sur le marché soit peu importante, nos services soutiennent à la fois nos clients et d'autres branches d'activité de XPO.

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 97 000 individus extraordinaires, qui ont une perception pointue de nos clients et nos activités. Notre principale priorité, qui consiste à protéger nos employés, a pris de nouvelles proportions en raison de la pandémie de Covid-19. Nous avons agi rapidement pour mettre en œuvre de nombreuses mesures visant à garantir le bien-être de nos employés :

- Dans le monde entier, nos collaborateurs travaillent à distance lorsqu'ils sont en mesure de le faire.
- Pour les employés qui doivent travailler sur site, nous suivons les orientations de l'Organisation mondiale de la santé, des Centres pour le contrôle et la prévention des maladies des États-Unis, des organismes de réglementation locaux, ainsi que nos propres protocoles en matière de santé et de sécurité.
- Les directives en matière de distanciation sociale et d'équipement de protection individuelle sont appliquées sur tous les lieux de travail de XPO.
- Dans toutes nos installations à travers le monde, nous procédons au nettoyage constant des zones à forte interaction et au nettoyage en profondeur de toute installation susceptible d'avoir été exposée au Covid-19.
- Aux États-Unis et au Canada, nous avons ajouté aux avantages offerts à nos employés des jours de congé de maladie rémunérés dans le cadre de la pandémie et prenons à notre charge le coût du test de dépistage du Covid-19.
- Nous garantissons jusqu'à trois jours rémunérés supplémentaires pour les employés de toute installation de XPO fermée temporairement pour cause de nettoyage en profondeur.

- Nous continuons à proposer des responsabilités alternatives à nos employés sur recommandation médicale.
- Nous avons également ajouté aux avantages offerts à nos employés aux États-Unis et au Canada une prime de reconnaissance des employés en première ligne.
- Nous avons étendu l'accès aux services de santé mentale.

La sécurité des employés, même dans des conditions normales, est une seconde nature pour XPO. Cela s'illustre par le taux d'incidents enregistrés de 1,176 atteint par notre équipe de logistique en Amérique du Nord en 2019, qui était inférieur de plus de 75 % à la moyenne du secteur.

En outre, notre culture repose sur 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 promouvons également la santé émotionnelle au travail, à l'aide de directives éthiques qui définissent clairement des comportements interdits (harcèlement, malhonnêteté, discrimination, violence sur le lieu de travail, intimidation, conflits d'intérêt, délits d'initié et trafic de personnes).

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. L'an dernier, XPO est fier d'avoir participé à la fête internationale Pride à New York City.

Notre politique de soutien des grossesses est exemplaire non seulement pour notre secteur, 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 CO_2 » 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 CO_2 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 est une installation étonnante située sur des plateaux artificiels aménagés. Il utilise 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 autres 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 en 2019, avec un âge moyen des camions d'environ 3 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, et nous avons 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 testons actuellement des véhicules entièrement électriques pour la livraison capillaire dans certaines zones urbaines, 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 CO_2 grâce à leur plus grande capacité de charge. Cette année, XPO s'engage dans un projet de recherche et développement en collaboration avec l'Administration publique de l'Espagne, qui implique le test en conditions réelles d'un camion remorque et la collecte de données sur ses performances environnementales et de 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. En avril, nous avons publié notre Rapport de durabilité 2019, qui détaille nos avancées dans des domaines clés, y compris la sécurité, l'engagement des employés, la diversité et l'inclusion, la déontologie et la conformité, la protection de l'environnement et la gouvernance. Ce rapport peut être téléchargé à l'adresse https://sustainability.xpo.com.

Principales données financières du premier trimestre 2020[1]

Notre entreprise a réalisé de solides performances en janvier et février. La pandémie de Covid-19 a ensuite fortement perturbé nos marchés finaux. Elle a d'abord affecté nos opérations européennes début mars, puis nos résultats en Amérique du Nord plus tard le même mois. Pour ce trimestre, nous avons enregistré les résultats suivants :

- Recettes de 3,86 milliards de dollars
- Résultat net de 21 millions de dollars[2]
- Bénéfice par action dilué de 0,20 dollar
- Résultat net ajusté de 49 millions de dollars[2]
- Bénéfice par action dilué ajusté de 0,47 dollar
- EBITDA ajusté de 333 millions de dollars
- Flux de trésorerie des opérations de 180 millions de dollars
- Flux de trésorerie disponible de 95 millions de dollars

En particulier, notre flux de trésorerie des opérations de 180 millions de dollars et notre flux de trésorerie disponible de 95 millions de dollars sont à comparer à une utilisation de trésorerie de 96 millions de dollars pour chacun de ces chiffres au premier trimestre 2019.

État des liquidités et commentaires sur le deuxième trimestre

Au 31 mars 2020, nous disposions d'une trésorerie totale et d'une capacité d'emprunt de 1,3 milliard de dollars. En avril, nous avons émis 850 millions de dollars de billets de premier rang à 6,25 % qui arriveront à maturité en 2025 et avons ajouté une nouvelle facilité de crédit garantie privilégiée de 350 millions de dollars. Pro forma pour ces activités de financement du mois d'avril, nos liquidités totales ont augmenté pour atteindre 2,5 milliards de dollars, dont 2 milliards de dollars de trésorerie, au 31 mars 2020. XPO n'a pas de dette notable à échéance antérieure à juin 2022.

Compte tenu de notre décision de suspendre l'orientation 2020 en raison de la pandémie, nous proposons les informations suivantes sur notre activité au deuxième trimestre :

- Nous avons connu en avril une baisse des recettes d'environ 20 à 25 %, bien au-dessous de nos attentes avant la pandémie.
- Les baisses de l'activité de l'entreprise que nous avons constatées correspondent fortement aux ordres de confinement. En France et en Espagne, les volumes ont vraisemblablement connu leurs niveaux les plus bas début avril et montrent désormais de modestes signes de reprise alors que ces pays se préparent à rouvrir. Aux États-Unis et au Royaume-Uni, les volumes se maintiennent bas depuis mi-avril. Nous faisons face à de nombreux facteurs imprévisibles en 2020, mais nous nous attendons à constater des améliorations au fur et à mesure que les différentes industries et zones géographiques reprendront le travail.

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

[2] Recettes nettes attribuables aux actionnaires ordinaires.

- Nous prévoyons un flux de trésorerie des opérations positif et un flux de trésorerie disponible positif au deuxième trimestre.

Nous avons limité nos dépenses en capital et estimons nos dépenses en capital brutes actuelles à environ 400 millions de dollars cette année. Les dépenses en capital que nous avions prévues avant la pandémie s'en trouvent réduites de plus d'un tiers.

Programme de rachat d'actions

Au premier trimestre 2020, nous avons racheté 1,7 million d'actions ordinaires de XPO à un prix moyen de 66,58 dollars par action, pour un coût total d'environ 114 millions de dollars. Au 31 mars 2020, environ 91 millions des actions ordinaires de XPO étaient ainsi en circulation. L'autorisation de rachat d'actions en cours plafonnée à 2,5 milliards de dollars nous permet encore de dépenser environ 503 millions de dollars.

Perspectives d'avenir

Nous continuons d'appliquer notre stratégie de croissance tout au long d'une année 2020 difficile en gérant l'entreprise de la façon la plus efficace et rentable possible. Notre discipline est l'une des principales raisons pour lesquelles 70 % des entreprises du classement Fortune 100 font appel à nos services.

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.

En janvier, *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 classement par *Newsweek* dans le top 100 des entreprises américaines les plus

responsables. Nous avons en outre 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.

Que les modifications du comportement liées au Covid-19 soient permanentes ou temporaires, cette expérience aura plus que jamais renforcé les liens au sein de XPO. Surtout, pour nos investisseurs, nous avons un bilan extrêmement solide et un modèle commercial à toute épreuve. Même dans le contexte actuel, nous sommes en bonne voie pour générer des centaines de millions de dollars de flux de trésorerie disponible cette année. Nous sommes parfaitement prêts à servir nos clients à travers les hauts et bas du rétablissement, peu importe le temps que cela prendra, tout en poursuivant nos investissements dans l'innovation et d'autres moyens de propulser la valeur actionnariale.

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 de XPO non conformes aux PCGR utilisées dans ce document comprennent : le bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement (« EBITDA »), l'EBITDA ajusté et la marge d'EBITDA ajusté pour les périodes de trois mois clôturées les 31 mars 2020 et 2019 ; l'EBITDA, l'EBITDA ajusté et l'EBITDA ajusté sans l'activité de charge complète pour les périodes de douze mois clôturées les 31 décembre 2019, 2018, 2017, 2016 et 2015 ; le flux de trésorerie disponible pour les périodes de trois mois clôturées les 31 mars 2020 et 2019 et les périodes de douze mois clôturées les 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 périodes de trois mois clôturées les 31 mars 2020 et 2019 ; le revenu d'exploitation ajusté et le coefficient d'exploitation ajusté de notre activité de charge partielle en Amérique du Nord pour les périodes de trois mois clôturées les 31 mars 2020 et 2019 ; et les recettes organiques et la croissance organique des recettes pour les périodes de trois mois clôturées les 31 mars 2020 et 2019, 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 de transaction et d'intégration, ainsi que les coûts de restructuration. Les ajustements de transaction et d'intégration sont généralement les surcoûts qui résultent d'une acquisition ou cession réelle ou prévue et peuvent inclure les coûts de transaction, les commissions des conseillers, les primes de rétention et, dans le cas des acquisitions, les coûts salariaux internes (dans la mesure où les personnes sont affectées à plein temps aux activités d'intégration et de transformation) ainsi que certaines dépenses d'intégration et de convergence des systèmes informatiques. Les coûts de restructuration concernent principalement les indemnités de licenciement relatives aux initiatives d'optimisation de l'activité. La direction utilise des mesures financières non conformes aux PCGR pour prendre des décisions financières, opérationnelles et de planification et évaluer les performances courantes de chaque segment de métier de XPO.

Nous estimons que la trésorerie disponible est une mesure importante de notre capacité à rembourser une dette arrivant à maturité ou de financer d'autres utilisations de notre capital susceptibles d'améliorer la valeur pour les actionnaires. 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 revenu d'exploitation ajusté et le coefficient d'exploitation ajusté de notre activité de charge partielle en Amérique du Nord améliorent la comparabilité de nos résultats d'exploitation d'une période à l'autre i) en supprimant les répercussions de certains coûts de restructuration ainsi que les dépenses d'amortissement et ii) en incluant les répercussions des revenus de pension engagés dans la période du bilan et figurant dans les tableaux en annexe. Nous estimons que le revenu organique est une mesure importante, car il exclut l'impact des éléments suivants : fluctuation des taux de change, surtaxes sur les carburants et recettes associées à notre service d'injection postale directe en livraison capillaire.

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 perspectives de croissance future pour l'EBITDA de notre activité de charge partielle en Amérique du Nord et l'opportunité potentielle de croissance des bénéfices de notre entreprise. 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 : la gravité, la magnitude, la durée et les répercussions de la pandémie de Covid-19 ainsi que les réponses des gouvernements à la pandémie de Covid-19 ; les crises de santé publique (y compris le Covid-19) ; les conditions économiques générales ; la concurrence et la pression des prix ; notre capacité à aligner nos investissements en immobilisations, notamment en équipements, centres de services et entrepôts, sur les demandes de nos clients ; notre capacité à intégrer et réaliser les synergies, économies de coûts et améliorations de rentabilité attendues relatives aux entreprises acquises ; notre capacité à développer et mettre en œuvre

des systèmes informatiques adaptés et à éviter toute défaillance ou violation de ces systèmes ; notre endettement substantiel ; notre capacité à nous financer par emprunt ou émission d'actions ; notre capacité à mettre en œuvre nos initiatives en matière de coûts et de recettes ; 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, ainsi que les modifications des politiques commerciales internationales et des régimes fiscaux ; les actions politiques ou gouvernementales, notamment la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne ; et les catastrophes naturelles, attaques terroristes ou incidents similaires. 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.

XPO Logistics

MAI 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 »), l'EBITDA ajusté et la marge d'EBITDA ajusté pour les périodes de trois mois clôturées les 31 mars 2020 et 2019 sur une base consolidée et pour nos segments de transport et de logistique ; l'EBITDA, l'EBITDA ajusté et l'EBITDA ajusté sans l'activité de charge complète pour les périodes de douze mois clôturées les 31 décembre 2019, 2018, 2017, 2016 et 2015 ; le flux de trésorerie disponible pour les périodes de trois mois clôturées les 31 mars 2020 et 2019 et les périodes de douze mois clôturées les 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 périodes de trois mois clôturées les 31 mars 2020 et 2019 ; le revenu d'exploitation ajusté et le coefficient d'exploitation ajusté de notre activité de charge partielle en Amérique du Nord pour les périodes de trois et douze mois clôturées les 31 mars 2020 et 2019 ; et les recettes organiques et la croissance organique des recettes pour les périodes de trois mois clôturées les 31 mars 2020 et 2019, 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 de transaction et d'intégration, ainsi que les coûts de restructuration. Les ajustements de transaction et d'intégration sont généralement les surcoûts qui résultent d'une acquisition ou cession réelle ou prévue et peuvent inclure les coûts de transaction, les commissions des conseillers, les primes de rétention et, dans le cas des acquisitions, les coûts salariaux internes (dans la mesure où les personnes sont affectées à plein temps aux activités d'intégration et de transformation) ainsi que certaines dépenses d'intégration et de convergence des systèmes informatiques. Les coûts de restructuration concernent principalement les indemnités de licenciement relatives aux initiatives d'optimisation de l'activité. La direction utilise des mesures financières non conformes aux PCGR pour prendre des décisions financières, opérationnelles et de planification et évaluer les performances courantes de chaque segment de métier de XPO.

Nous estimons que la trésorerie disponible est une mesure importante de notre capacité à rembourser une dette arrivant à maturité ou de financer d'autres utilisations de notre capital susceptibles d'améliorer la valeur pour les actionnaires. 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 revenu d'exploitation ajusté et le coefficient d'exploitation ajusté de notre activité de charge partielle en Amérique du Nord améliorent la comparabilité de nos résultats d'exploitation d'une période à l'autre i) en supprimant les répercussions de certains coûts de restructuration ainsi que les dépenses d'amortissement et ii) en incluant les répercussions des revenus de pension engagés dans la période du bilan et figurant dans les tableaux en annexe. Nous estimons que le revenu organique est une mesure importante, car il exclut l'impact des éléments suivants : fluctuation des taux de change, surtaxes sur les carburants et recettes associées à notre service d'injection postale directe en livraison capillaire.

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 perspectives de croissance future pour l'EBITDA de notre activité de charge partielle en Amérique du Nord et l'opportunité potentielle de croissance des bénéfices de notre entreprise. 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 : la gravité, la magnitude, la durée et les répercussions de la pandémie de Covid-19 ainsi que les réponses des gouvernements à la pandémie de Covid-19 ; les crises de santé publique (y compris le Covid-19) ; les conditions économiques générales ; la concurrence et la pression des prix ; notre capacité à aligner nos investissements en immobilisations, notamment en équipements, centres de services et entrepôts, sur les demandes de nos clients ; notre capacité à intégrer et réaliser les synergies, économies de coûts et améliorations de rentabilité attendues relatives aux entreprises acquises ; notre capacité à développer et mettre en œuvre des systèmes informatiques adaptés et à éviter toute défaillance ou violation de ces systèmes ; notre endettement substantiel ; notre capacité à nous financer par emprunt ou émission d'actions ; notre capacité à mettre en œuvre nos initiatives en matière de coûts et de recettes ; 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, ainsi que les modifications des politiques commerciales internationales et des régimes fiscaux ; les actions politiques ou gouvernementales, notamment la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne ; et les catastrophes naturelles, attaques terroristes ou incidents similaires. 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.

Déclaration concernant la pandémie de Covid-19

XPO est largement considéré comme une entreprise essentielle à laquelle il incombe de faire circuler les biens à travers les chaînes d'approvisionnement. Notre société et la plupart de nos installations restent ouvertes et nous continuons à servir nos clients.

Les mesures exceptionnelles que nous avons prises en réponse au Covid-19 visent à garantir le bien-être de nos employés :

- Dans le monde entier, nos collaborateurs travaillent à distance lorsqu'ils sont en mesure de le faire.
- Pour les employés qui doivent travailler sur site, nous suivons les orientations de l'Organisation mondiale de la santé, des Centres pour le contrôle et la prévention des maladies des États-Unis, des organismes de réglementation locaux, ainsi que nos propres protocoles en matière de santé et de sécurité.
- Les directives en matière de distanciation sociale et d'équipement de protection individuelle sont appliquées sur tous les lieux de travail de XPO.
- Dans toutes nos installations à travers le monde, nous procédons au nettoyage constant des zones à forte interaction et au nettoyage en profondeur de toute installation susceptible d'avoir été exposée au Covid-19.
- Aux États-Unis et au Canada, nous avons ajouté aux avantages offerts à nos employés des jours de congé de maladie rémunérés dans le cadre de la pandémie et prenons à notre charge le coût du test de dépistage du Covid-19.
- Nous garantissons jusqu'à trois jours rémunérés supplémentaires pour les employés de toute installation de XPO fermée temporairement pour cause de nettoyage en profondeur.
- Nous continuons à proposer des responsabilités alternatives à nos employés sur recommandation médicale.
- Nous avons également ajouté aux avantages offerts à nos employés aux États-Unis et au Canada une prime de reconnaissance des employés en première ligne.
- Nous avons étendu l'accès aux services de santé mentale.

Que les modifications du comportement liées au Covid-19 soient permanentes ou temporaires, cette expérience aura plus que jamais renforcé les liens au sein de XPO. Nos sommes prêts à servir nos clients à travers les hauts et bas du rétablissement, peu importe le temps que cela prendra, et à aider le monde à avancer.

lundi 4 mai 2020

Table des matières

- Principales données financières
- Présentation de l'entreprise
- Principales données financières et chiffres essentiels
- 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
- Documents supplémentaires
  - Distinctions de l’entreprise
  - Une culture qui place l’individu au premier plan
  - Engagement en faveur du développement durable
  - Équipe de direction
  - Glossaire d’entreprise
  - Tableaux de rapprochements financiers

Principales données financières : Facteurs clés moteurs de la croissance et du rendement

De positions dominantes dans certains des secteurs industriels à forte croissance	▪ Parmi les trois meilleures entreprises du secteur pour toutes les gammes de services majeures dans le transport et la logistique ▪ Exposition surdimensionnée aux secteurs qui présentent depuis longtemps une croissance à long terme et une demande durable
Des opportunités de croissance des bénéfices propres à l'entreprise d'environ 700 millions à un milliard de dollars	▪ Quatre leviers de revenu : l'analyse de la tarification, XPO Connect™, XPO Direct™ et les ventes croisées en Europe ▪ Six leviers de réduction des coûts, notamment XPO Smart™, l'optimisation de la charge partielle et l'automatisation de la logistique
Une forte présence multimodale dans le domaine en pleine croissance du commerce en ligne et tous canaux	▪ Plus grand prestataire d'assistance logistique tierce (3PL) pour le traitement des commandes en ligne en Europe ; gestion complexe de la logistique inverse ▪ Plus grand logisticien en livraison capillaire pour les marchandises lourdes en Amérique du Nord
Allocations de capital opportunes pour les fusions et acquisitions et les facteurs de croissance organique	▪ Part inférieure à 2 % des principaux marchés mondiaux ▪ Position d'expert de la prestation de solutions de chaîne d'approvisionnement sophistiquées à grande échelle
Un rythme d'innovation technologique rapide	▪ Notre technologie exclusive tire parti de l'IA et l'apprentissage automatique ▪ Domaines d'intervention clés : automatisation des entrepôts, place de marché de fret numérique et science des données
Avantages substantiels de notre envergure	▪ Levier d'exploitation, pouvoir d'achat, ventes croisées et capacité à innover ▪ Capacité à fournir des solutions multinationales cohérentes à nos clients internationaux
Génération de trésorerie considérable	▪ 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
Capacité à surpasser l'environnement macro	▪ Expertise approfondie de plusieurs secteurs verticaux et zones géographiques ▪ Importante combinaison d'activités sous contrat contribuant à notre résistance en période de récession
Flux de trésorerie positif en période de récession	▪ Capacité à moduler les dépenses en capital par rapport aux fluctuations cycliques ; maintenance faible en dépenses en capital ▪ Le fonds de roulement devient une source de trésorerie en période de récession
Place-forte unique d'innovateurs axés sur les résultats	▪ 35 hauts dirigeants et 2 500 professionnels au niveau suivant qui disposent d'une expérience de premier ordre ▪ Des experts de la technologie, responsables, ingénieurs, logisticiens et opérateurs stimulent toutes les branches d'activité

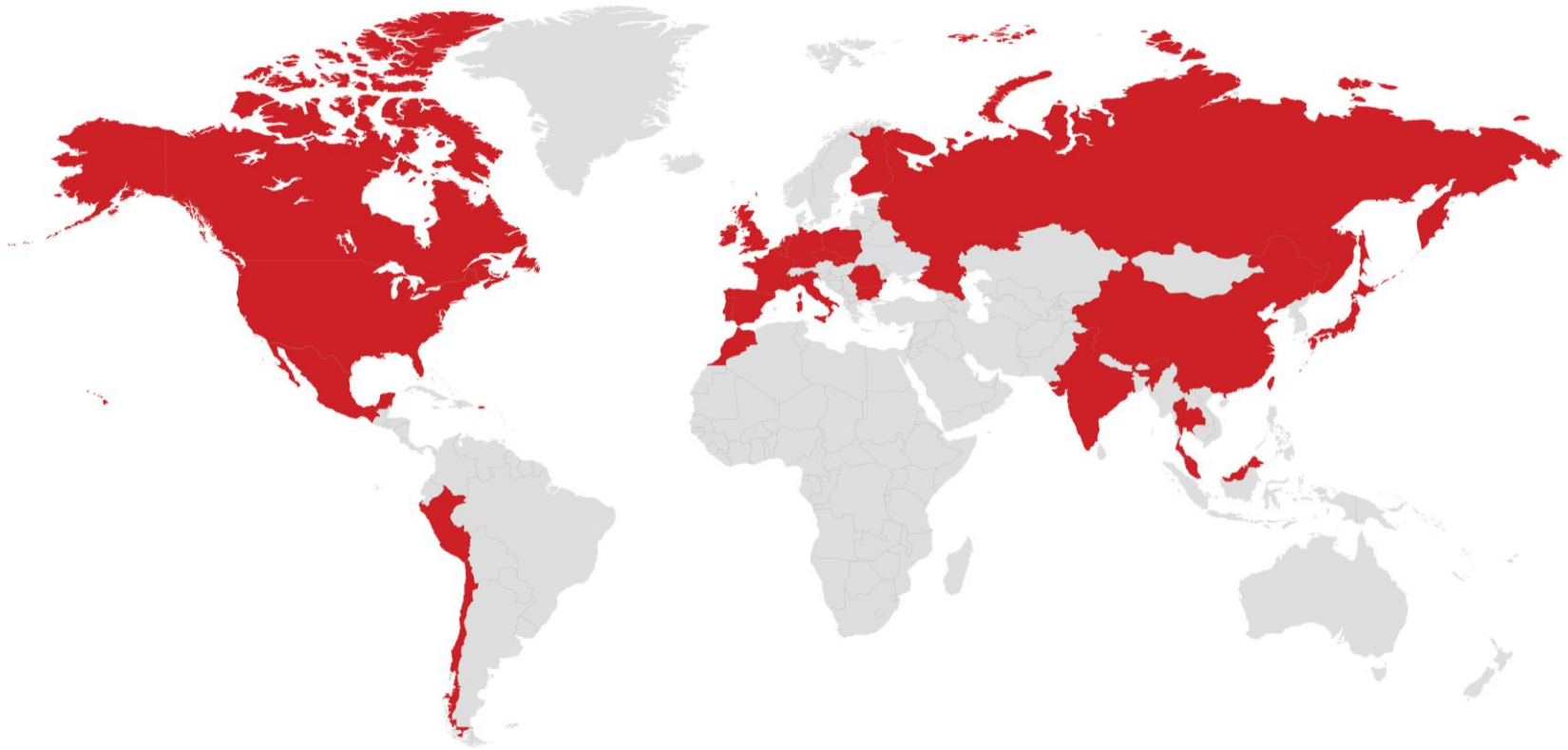
Remarque : Consulter la section « Mesures financières non PCGR » en page 2 de ce document.

Des opportunités de croissance considérables, réalisables dans chaque partie de l'activité

	SEGMENT LOGISTIQUE 36 % DES RECETTES XPO 2019		SEGMENT TRANSPORT 64% DES RECETTES XPO 2019		
	Deuxième prestataire mondial de logistique contractuelle de pointe, y compris de traitement des commandes en ligne, solutions tous canaux, logistique inverse et entreposage intelligent		Parmi les leaders du transport de fret B2B en Amérique du Nord et en Europe ; mise à disposition d'une capacité multimodale massive par le biais d'un modèle mixte reposant sur une flotte en courtage, sous contrat et en propriété		
En milliards de dollars	**Logistique contractuelle Amérique du Nord** ▪ Solutions élaborées et personnalisées ▪ Relations de longue date avec des clients de premier ordre dans des secteurs verticaux clés	**Logistique contractuelle Europe** ▪ Plus grande plateforme de traitement externalisé des commandes en ligne d'Europe ▪ Une implantation multinationale qui répond aux attentes des clients paneuropéens	**Charge partielle en Amérique du Nord** ▪ Parmi les trois principaux prestataires de charge partielle, avec plus de 30 ans d'expérience ▪ Les itinéraires couvrent tous les États américains, y compris l'Alaska et Hawaï, et environ 99 % de tous les codes postaux américains	**Transport en Amérique du Nord** ▪ Plus grand prestataire de livraison capillaire pour les marchandises lourdes aux États-Unis ▪ Une plateforme multimodale intègre le courtage, la livraison capillaire, le transport intermodal et le transport géré	**Transport en Europe** ▪ Leader de la charge partielle en Europe de l'Ouest ▪ Une plateforme multimodale intègre le chargement complet, la livraison capillaire et le transport géré
Bénéfice 2019 XPO[1]	**~$2,5**	**~$3,6**	**~$3,8**	**~$4,2**	**~$2,9**
Taille du secteur[2]	**~$50**	**~$80**	**~$43**	**~600$[3]**	**~460$[4]**

[1] Données sur les revenus de l'entreprise, hors élimination intersectorielle, pour l'exercice 2019
[2] Seuls les marchés nord-américain et européen sont inclus. Nos sources comprennent Armstrong and Associates, Norbridge, Inc., EVE Partners LLC, FTR Associates, SJ Consulting Group, Inc., Bureau of Economic Analysis, US Department of Commerce, A.T. Kearney, Transport Intelligence, American Trucking Associations, Technavio, Bain and Company, Wall Street Research et estimations de la direction.
[3] Taille du secteur du transport en Amérique du Nord y compris tout le secteur américain du transport par camion pour compte d'autrui
[4] Taille du secteur du transport en Europe y compris tout le secteur du transport par camion pour compte d'autrui
Remarque : Voir le glossaire de ce document pour la définition du service

Prestataire mondial de capacités en expansion 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

555 sites de transbordement

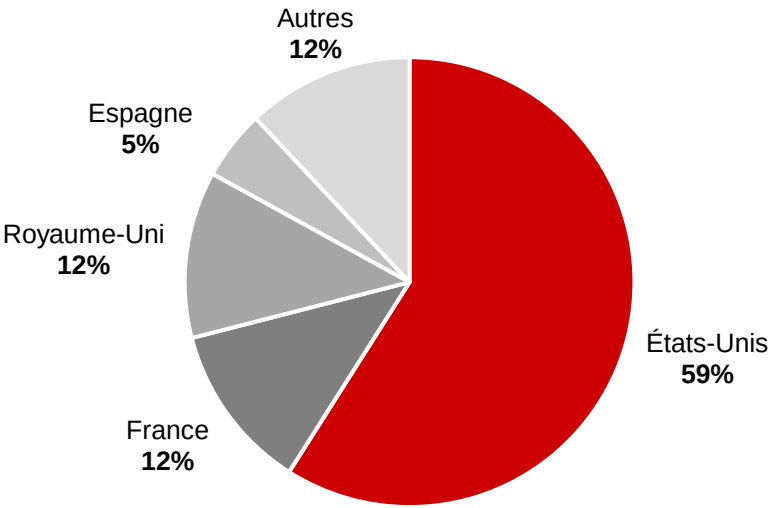
767 sites de logistique contractuelle

18,77 millions de mètres carrés d'espace d'entreposage

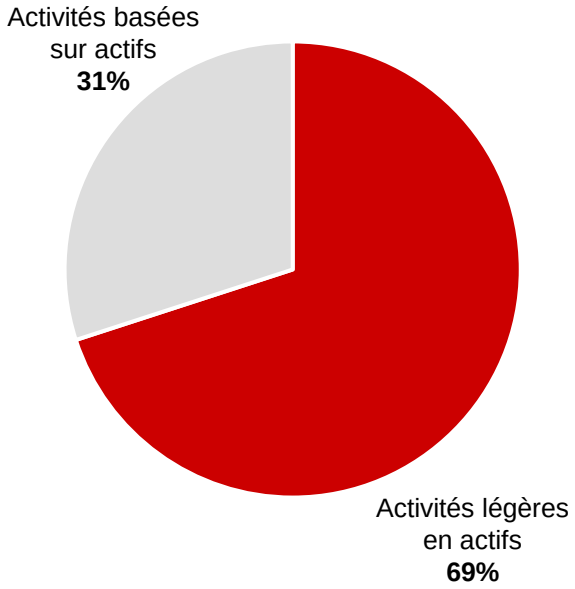
Remarque : Données au 31 mars 2020

Chiffres essentiels

RECETTES PAR RÉGION[1]



RECETTES PAR COMBINAISON[1]



Chiffre d'affaires 2019 :
16,6 milliards $

CLIENTS
Plus de 50 000

EMPLOYÉS
environ 97 000

SITES
1 506

PAYS D'OPÉRATION
30

[1] Données par région et par combinaison pour l'exercice 2019 ; statistiques principales au mardi 31 mars 2020

Une plateforme de commerce en ligne supérieure pour le traitement des commandes, la logistique inverse et la livraison capillaire

CE QUE VEULENT LES EXPÉDITEURS DU COMMERCE EN LIGNE	CE QUE XPO LEUR FOURNIT
Une logistique agile reposant sur la technologie qui offre visibilité, vitesse et précision	▪ Gestion d'entreposage, gestion des transporteurs et logistique inverse intégrées ▪ Plus grande plateforme de traitement externalisé des commandes en ligne en Europe, avec une position solide en Amérique du Nord ▪ Expertise dans la gestion des pics d'activité en période de vacances et autres périodes de forte demande
Capacité à gérer les retours produit et les services tous canaux complexes	▪ Leader de la distribution tous canaux et de la logistique inversée en Amérique du Nord ▪ Services très efficaces, notamment de mise à l'essai des produits, remise à neuf, traitement des garanties et remboursement ▪ Partenariats après-vente avec des clients de premier ordre
Service de logistique capillaire fiable avec un réseau à forte densité	▪ Plus grand prestataire de logistique du dernier kilomètre pour les marchandises lourdes aux États-Unis, avec un service en Europe ▪ Meilleurs niveaux de satisfaction consommateur du secteur ▪ Plus de 10 millions de livraisons réalisées chaque année
Une capacité unique à stimuler les gains d'efficacité ; un positionnement des marchandises permettant des transits plus courts	▪ Le réseau partagé XPO Direct™ offre des solutions de distribution flexibles aux clients ▪ 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
Intégration perfectionnée avec les infrastructures technologiques des clients	▪ Solutions logistiques personnalisées, grâce à notre technologie exclusive ▪ Gestion holistique de la main-d'œuvre, l'automatisation et la robotique sur la plateforme de gestion d'entreposage WMx ▪ Analyse prédictive et veille économique générant des renseignements exploitables

Opportunité potentielle de croissance des bénéfices d'environ 700 millions à un milliard de dollars

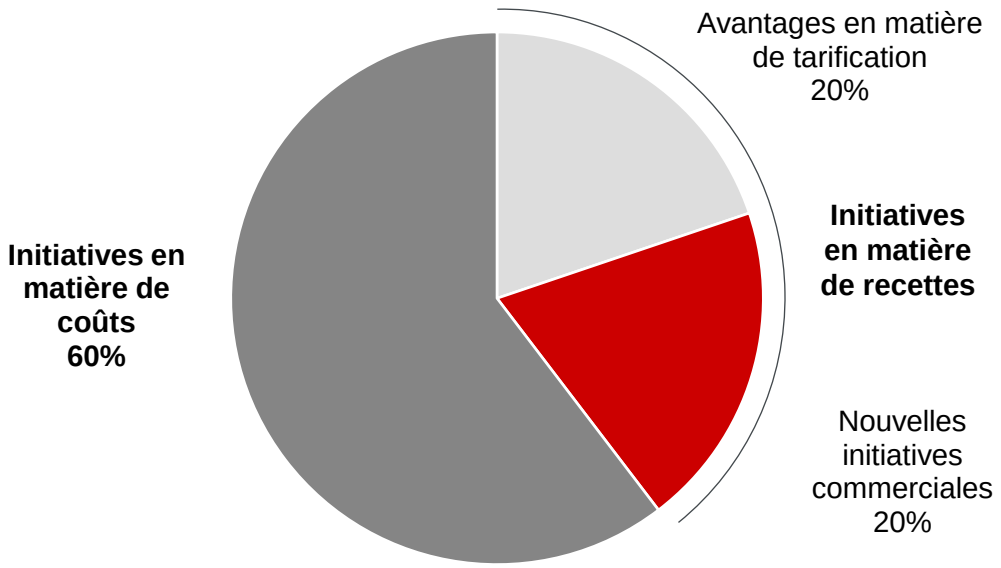
NOMBREUSES OPPORTUNITÉS D'ÉCONOMIES DE COÛTS

- 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
- Optimisation des dépenses de la charge partielle sur longue distance et la 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 ; 30 % pour la charge partielle en Amérique du Nord ; et 20 % pour toutes les autres lignes de transport.

XPO continuera à analyser attentivement ces opportunités et bien d'autres afin de s'assurer de concentrer ses ressources sur les initiatives qui peuvent rapporter le plus de valeur.

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

Automatisation et machines intelligentes

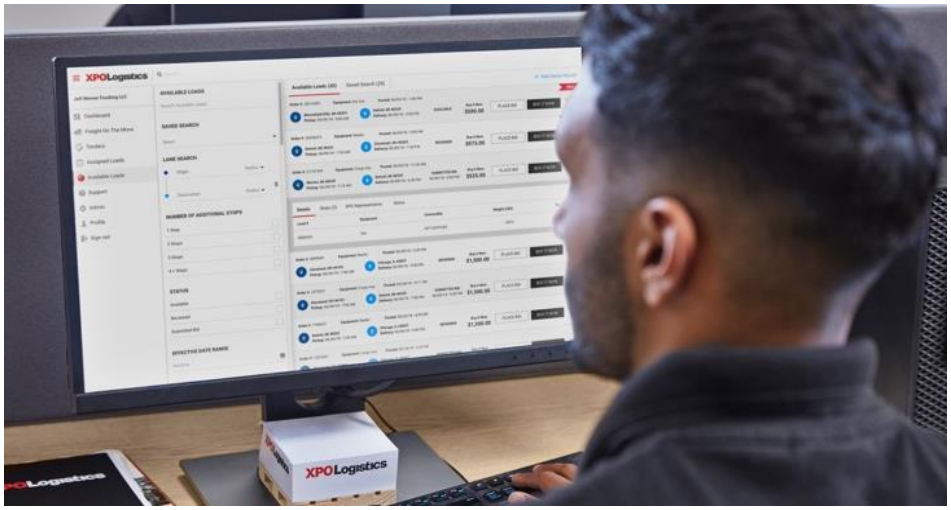
- Robots et cobots pour la préparation et le conditionnement
- Robots autonomes de « marchandises vers la personne », systèmes de tri avancés
- Véhicules autoguidés (AGV) dans les entrepôts

Science des données dynamique

- Intelligence artificielle et apprentissage automatique
- Analyse prédictive et veille économique

Visibilité et service client

- Mobilité entièrement fonctionnelle
- Suivi en temps réel



ENVIRON 550 MILLIONS DE DOLLARS
Investissement dans La technologie en 2019

Environ 1 700
professionnels de la technologie, dont environ 100 scientifiques des données

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

Applications clés de l'automatisation et la science des données dans les opérations de XPO

LOGISTIQUE CONTRACTUELLE

- La suite technologique exclusive gère tous les processus de distribution et les opérations en entrepôt
- Fournit un contrôle interne des robots et autres systèmes d'automatisation
- Les outils XPO Smart™ améliorent la planification de la main-d'œuvre, la prévision et le contrôle des stocks
- Intègre la livraison capillaire à la logistique contractuelle pour les entreprises du commerce de détail, en ligne et tous canaux ainsi que de la production sur XPO Direct™

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 XPO Smart™ améliorent l'efficacité des opérations de transbordement
- Des algorithmes exclusifs combinés à l'apprentissage automatique assimilent les flux constants de données entrantes
- La visibilité facilite la vente des services de charge partielle à travers un plus grand nombre de secteurs verticaux

LIVRAISON CAPILLAIRE

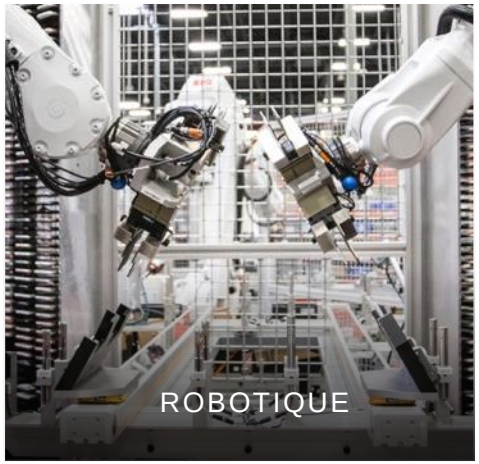
- La gestion numérique des livraisons à domicile sur la plateforme XPO Connect LM est fluide pour les consommateurs
- Des capacités en accès autonome facilitent la programmation et la gestion des modifications
- Des boucles de retour immédiat permettent de recueillir l'avis concret du consommateur après la livraison
- La réalité augmentée montre de quoi un article a l'air à l'intérieur du domicile avant la livraison

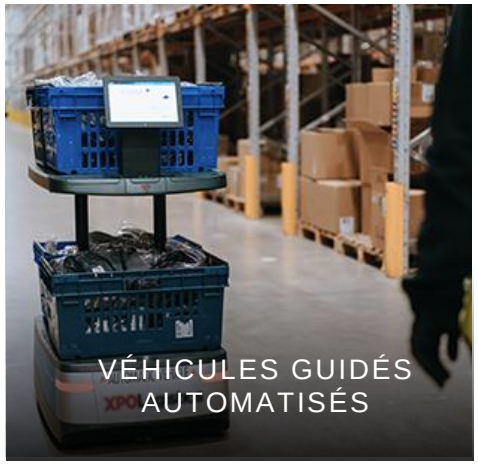
COURTAGE CAMION

- La place de marché exclusive XPO Connect™ renforce l'efficacité de bout en bout dans les transactions de fret
- La plateforme multimodale entièrement automatisée est étayée par la technologie exclusive Freight Optimizer
- Automatise l'appariement des transporteurs ; tire parti de l'apprentissage automatique
- Réduit les kilomètres à vide ; limite l'impact sur l'environnement

Avantages répandus de l'automatisation intelligente dans le secteur de la logistique

- 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

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

PLATEFORME XPO CONNECT™

- Plus de 43 000 transporteurs enregistrés
- Optimise le fret en recherchant les meilleurs transporteurs pour chaque profil de charge
- 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™

CRÉATION DE VALEUR

Augmente ses revenus et ses marges

- Automatise 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
- Exploite près d'une décennie de données du secteur

Améliore la gestion de la capacité

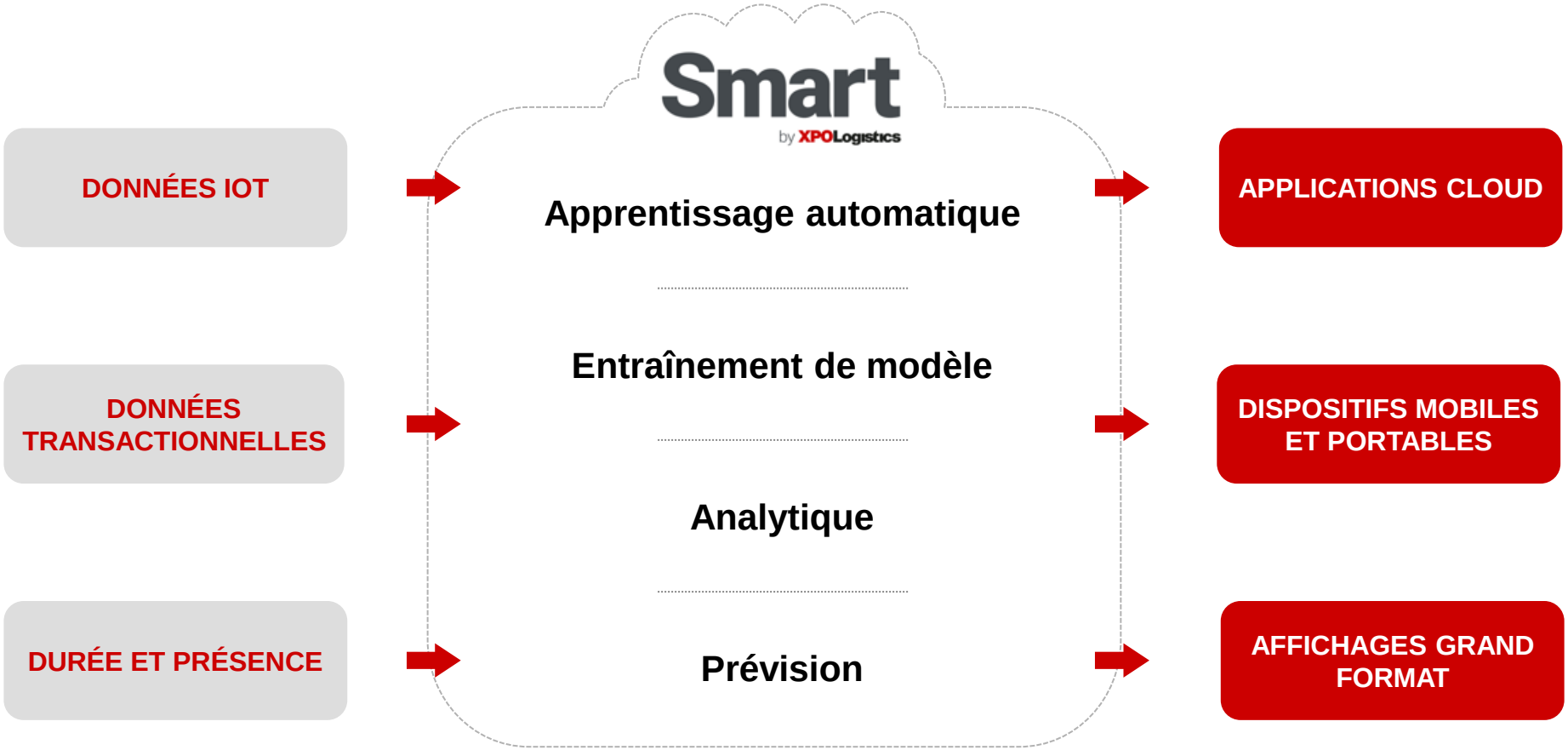
- Offre une visibilité en profondeur sur la capacité disponible
- Améliore l'accès par des outils de tableau de bord en libre-service, des préférences et des analyses BI

Augmente l'efficacité interne

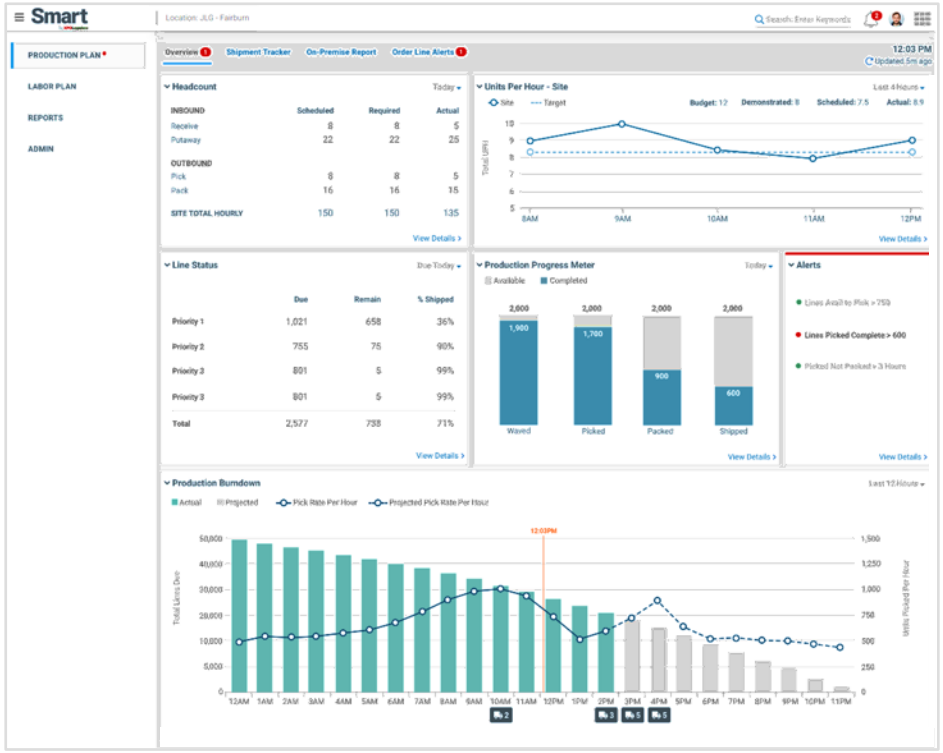
- Réduit le besoin de systèmes redondants
- Établit une architecture d'innovation continue

A augmenté de 21 % les charges de courtage par tête au cours de l'année passée

Une technologie exclusive fournit en temps réel des renseignements utiles à la prise de décision



XPO Smart™ stimule la productivité par l'apprentissage automatique



AVANTAGES

- L'analytique exclusive de XPO montre l'impact futur des décisions envisagées par la direction en temps réel
- Veille économique pour piloter la productivité et l'efficacité opérationnelle
- Un affichage granulaire en deux ou trois clics

CAPACITÉS

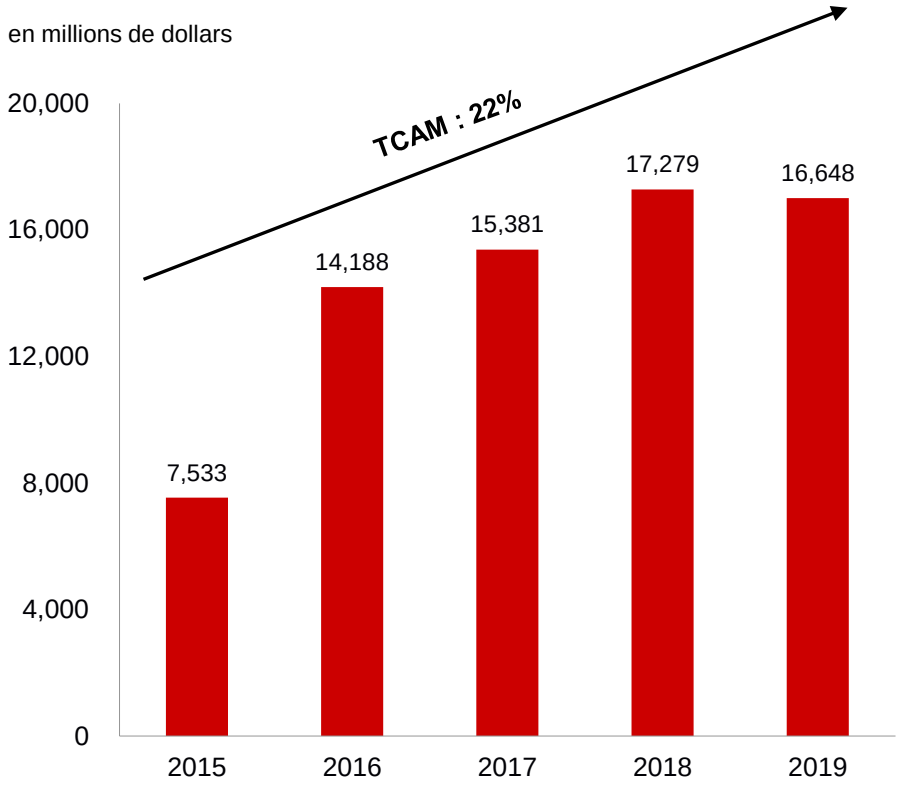
- Planification et gestion de la main-d'œuvre
- Suivi des présences
- Gestion de la production entrante et sortante
- Suivi de la productivité
- Vitesse UGS

XPO Smart™ est actuellement à l'œuvre dans 200 dépôts logistiques et tous les terminaux de charge partielle d'Amérique du Nord, avec des déploiements supplémentaires en cours

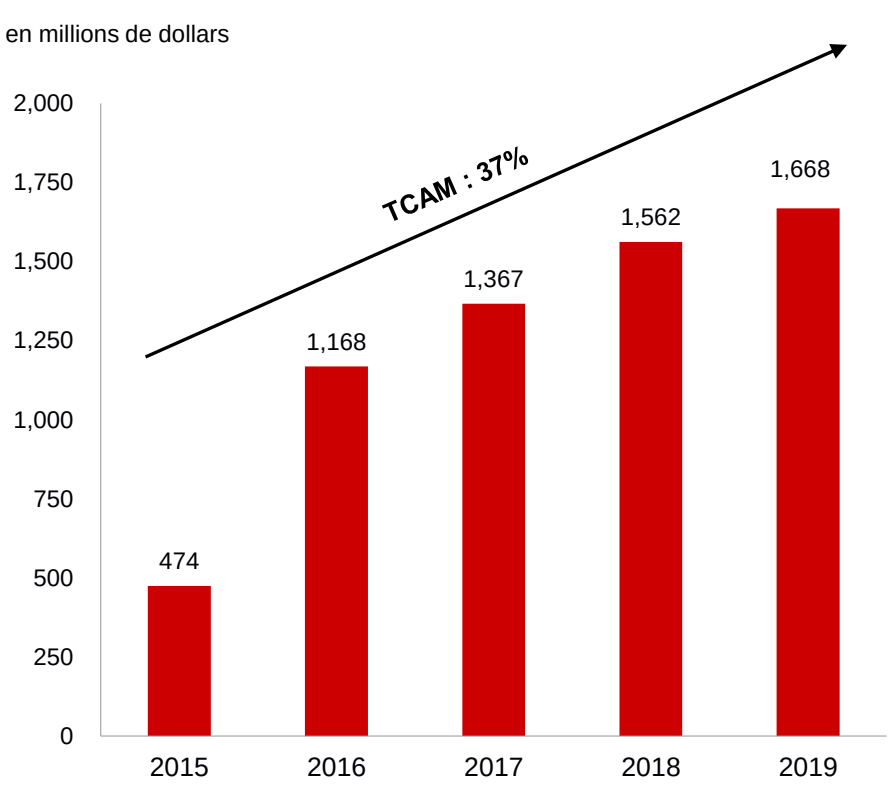
Principales données financières et chiffres essentiels

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

RECETTES

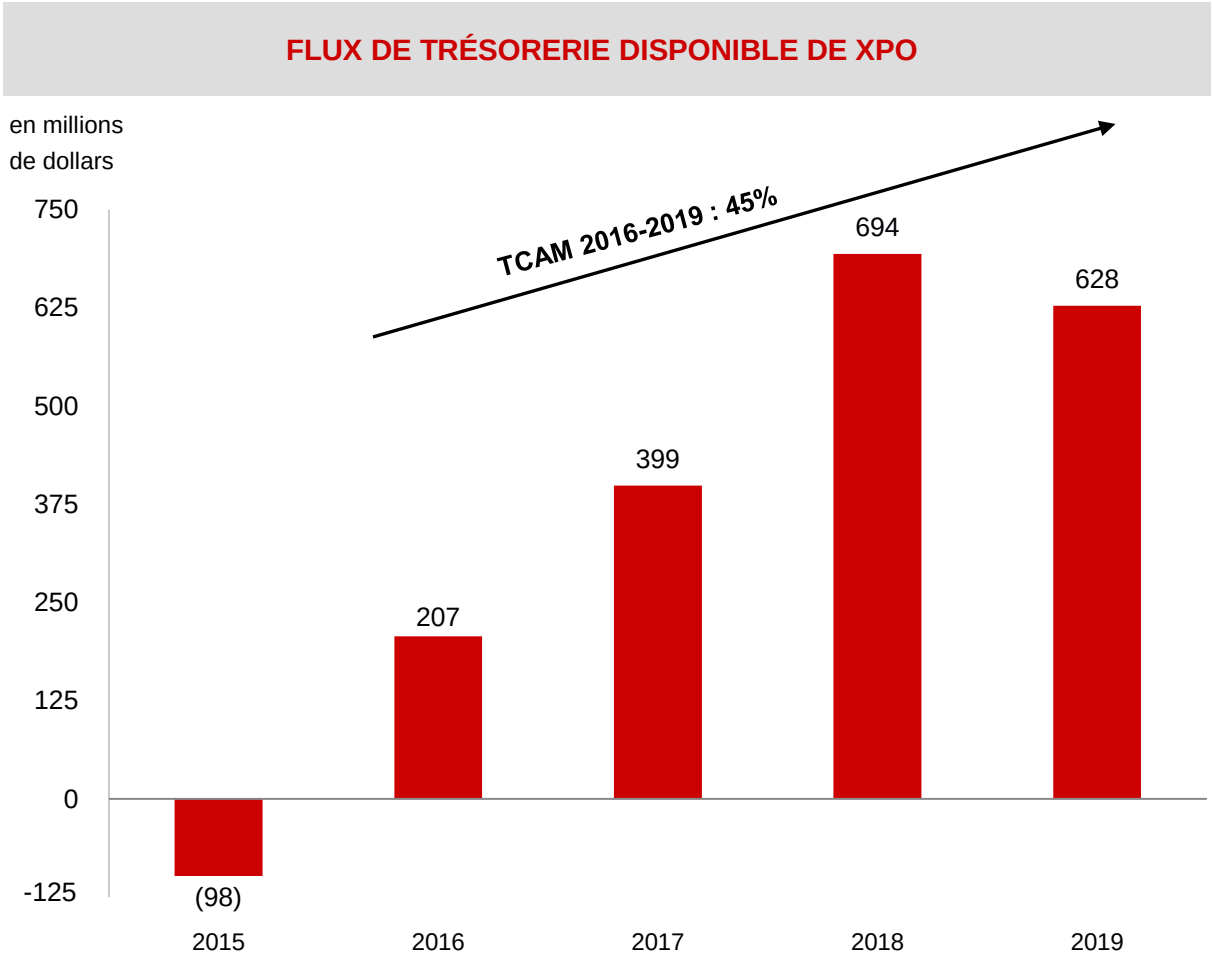


EBITDA AJUSTÉ



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



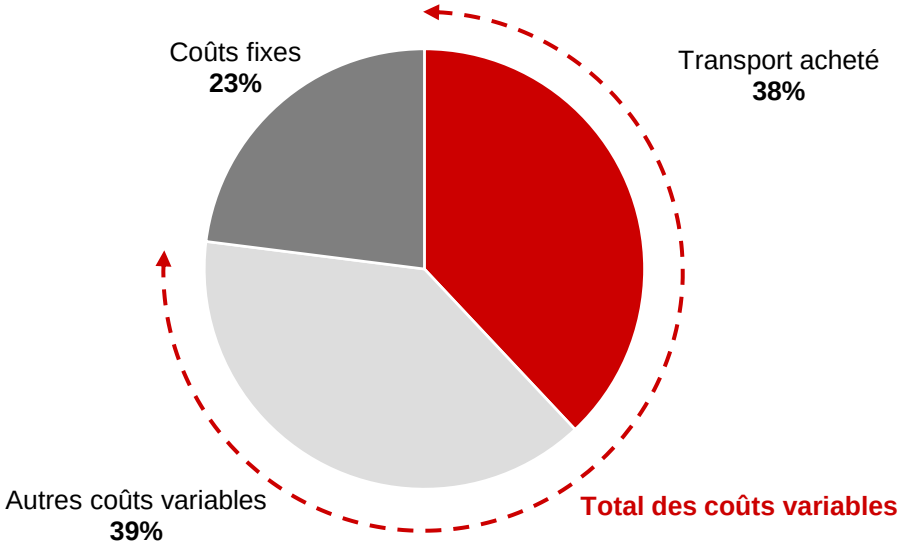
Remarque : Les données de 2016 et 2017 ont été réévaluées pour prendre en compte l'impact de la mise à jour des pratiques comptables 2016-18.
Consulter la section « Mesures financières non PCGR » en page 2 de ce document.

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 part sans actifs est majoritairement à coûts variables
  - Inclut les opérations de courtage et la capacité sous contrat avec des prestataires indépendants
- Les activités sous contrat font preuve d'une résilience plus importante lorsque l'économie est fragile
  - Les relations de XPO dans le secteur de la logistique se caractérisent habituellement par des contrats à long terme avec un taux de renouvellement fort
  - En livraison capillaire, l'activité de livraison de marchandises lourdes profite des flux de recettes sous contrat et d'un modèle sans actifs
  - Les sociétés antérieures ont fait preuve d'une forte résilience lors de la dernière crise financière
- Capacité à moduler les dépenses en capital lors des fluctuations cycliques

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

77 % DES COÛTS DE BASE SONT VARIABLES[1]



[1] Données de l'année 2019 complète

Résultats du premier trimestre 2020

RECETTES	3,86 milliards de dollars
RECETTES NETTES[1]	21 millions de dollars
BPA DILUÉ	0,20$
RECETTES NETTES AJUSTÉES[1]	49 millions de dollars
BPA DILUÉ AJUSTÉ	0,47$
EBITDA AJUSTÉ	333 millions de dollars
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS	180 millions de dollars
FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLE	95 millions de dollars

- Les recettes et l'EBITDA ajusté ont baissé au premier trimestre par rapport à l'année précédente, ce qui est dû en partie à l'impact de la pandémie de Covid-19 sur les marchés finaux de l'entreprise.
- Les répercussions en Europe ont commencé début à mi-mars.
- La grande majorité des sites de l'entreprise étaient ouverts et en exploitation ce trimestre.
- Avant l'apparition du Covid-19, l'entreprise s'attendait à signaler une poursuite de la croissance de l'EBITDA ajusté.
- Ce trimestre, le carburant et le taux de change ont affecté négativement les recettes, qu'ils ont fait baisser de deux points de pourcentage au total.
- La marge d'EBITDA ajusté a augmenté de 40 points de base par rapport à l'année précédente dans le segment Transport[2] et de 80 points de base dans le segment Logistique.
- Le rendement de la charge partielle a augmenté de 2,6 % par rapport à l'année précédente et le coefficient d'exploitation de la charge partielle a augmenté de 420 points de base.[2]
- Le flux de trésorerie disponible a bénéficié de la gestion du fonds de roulement et les dépenses en capital étaient inférieures aux prévisions initiales.

[1] Recettes nettes attribuables aux actionnaires ordinaires
[2] Sans les gains réalisés sur les opérations immobilières, la marge d'EBITDA ajusté n'a pas changé dans le segment Transport, et le coefficient d'exploitation de la charge partielle a augmenté de 320 points de base
Consulter la section « Mesures financières non PCGR » en page 2 de ce document.

Bilan et liquidité au 31 mars 2020

LIQUIDITÉS ET ÉQUIVALENTS	1,1 milliard de dollars
DETTE NETTE	4,9 milliards de dollars
LEVIER NET	2.95x
LIQUIDITÉ TOTALE	1,3 milliard de dollars (2,5 milliards de dollars pro forma pour le financement des dettes d'avril)

- Emprunt de 600 millions de dollars en mars sous la forme d'un prêt adossé à des actifs ; liquidités et équivalents
- Nouvelle facilité de crédit s'élevant à 350 millions de dollars ajoutée début avril afin de renforcer davantage les liquidités
- Émission de 850 millions de dollars de créances sur cinq ans à 6,25 % fin avril ; produit disponible aux fins des dépenses générales de l'entreprise
- Aucune échéance de dette importante jusqu'à mi-2022

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

Résultats de l'année 2019 complète

RECETTES	16,65 milliards de dollars	**BPA DILUÉ AJUSTÉ**	4,03$
RECETTES NETTES[1]	379 millions de dollars	**EBITDA AJUSTÉ**	1,67 milliard de dollars
BPA DILUÉ	3,57$	**FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS**	791 millions de dollars
RECETTES NETTES AJUSTÉES[1]	428 millions de dollars	**FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLE**	628 millions de dollars

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

Programme de rachat d'actions

Au cours du premier trimestre 2020, l'entreprise a racheté :

ACTIONS RACHETÉES	1,7 million d'actions ordinaires de XPO
PRIX	Prix moyen de 66,58 dollars par action
COÛT TOTAL	Coût total des rachats d'environ 114 millions de dollars

- Au 31 mars 2020, environ 91 millions des actions ordinaires de XPO étaient en circulation, contre 127 millions au 30 septembre 2018, avant le début du programme de rachat d'actions.
- L'autorisation de rachat d'actions en cours, plafonnée à 2,5 milliards de dollars, permet encore à XPO de dépenser environ 503 millions de dollars. La société n'est pas obligée de racheter un nombre d'actions précis et peut à tout moment suspendre le programme ou y mettre fin.

Aperçu des activités : Logistique contractuelle Amérique du Nord

Amérique et Asie

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

Bien positionné auprès de clients de premier ordre qui ont besoin de solutions complexes	▪ L'étendue et l'échelle sont des avantages compétitifs clés ▪ Employeur de qualité doté de la meilleure capacité à gérer des marchés du travail tendus ▪ L'un des cinq premiers locataires industriels, avec une expertise importante dans l'immobilier
Notre technologie exclusive se distingue dans la visibilité, la vitesse, la précision, l'agilité et le contrôle	▪ 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 ▪ Notre plateforme exclusive de gestion d'entrepôt gère l'automatisation avancée et l'analytique en interne pour plus d'agilité
XPO Direct™ utilise le réseau existant comme une solution de distribution flexible	▪ Un réseau de distribution et de stockage partagé offre de la flexibilité aux distributeurs afin de gérer la demande et les tendances saisonnières ▪ Des positionnements de sites qui desservent 99 % de la population des États-Unis par une livraison terrestre d'un à deux jours ▪ Les entreprises peuvent éviter les investissements en capital importants et les coûts fixes
Notre expertise de différents secteurs verticaux nous permet de capitaliser sur les vents porteurs de la distribution tous canaux et du commerce en ligne	▪ 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'automobile[1] ▪ La capacité unique à offrir une expérience toujours meilleure au client final
Des opportunités significatives de croissance des bénéfices et de flux de trésorerie disponible solide	▪ 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 aux relations avec la clientèle nord-américaine ▪ Une plateforme hautement intégrée facilite 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 VERTICAUX[1]

	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[2]

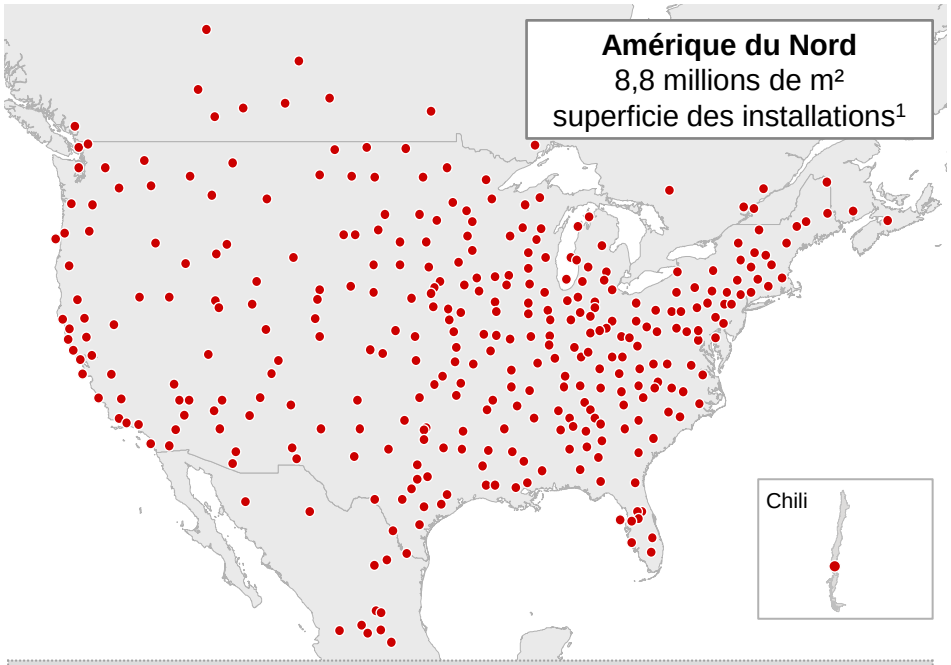
Taille du secteur	Env. 50 milliards de dollars
Chiffre d'affaires 2019	2,5 milliards $
Pays	14
Sites	380 (Amérique du Nord, 314)
Superficie des installations	env. 18,11 millions de m² (Amérique du Nord, Asie)
Employés	environ 21 000
Durée moyenne des contrats	Environ 5 ans

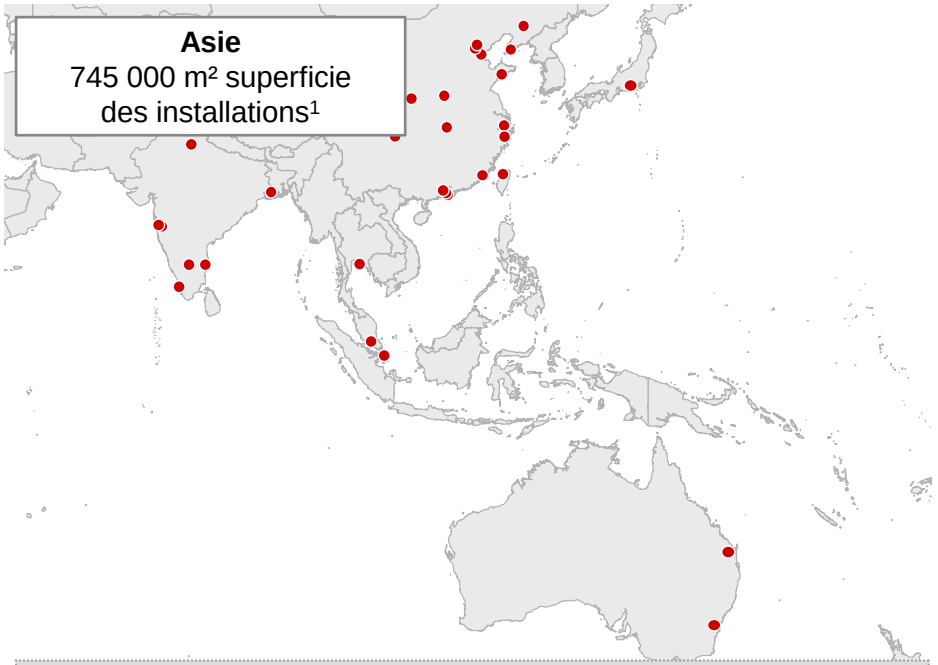
Source : Informations de la société, recherches sur le secteur, Armstrong & Associates, et les documents déposés par les sociétés cotées

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

[2] Recettes pour l'année 2019 complète ; autres chiffres au 31 mars 2020

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





PAYS D'OPÉRATION	ENTREPÔT M² (millions)
États-Unis	8,73
Canada	0,09
Mexique	0,09
Chili	<0,09
Pérou	<0,09

PAYS D'OPÉRATION	ENTREPÔT M² (millions)
Singapour	0,28
Inde	0,19
Chine	0,09
Taïwan	0,09
Thaïlande	0,09
Australie	<0,09
Hong Kong	<0,09
Japon	<0,09
Malaisie	<0,09

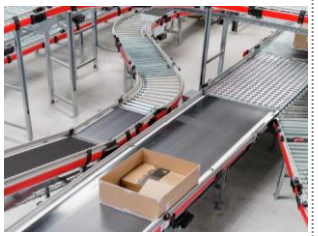
[1] Surface en m² d'Entreposage au mardi 31 mars 2020, y inclus la superficie en m² louée et du client

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
- Mise en œuvre de robots en cours

LOGISTIQUE EN AMONT ET AIDE À LA PRODUCTION



- Optimisation du flux
- Maximisation de l'espace
- Remplissage automatisé des matériaux et pièces
- Modèles de gestion des stocks par le fournisseur

LOGISTIQUE INVERSE ET SUPPORT APRÈS-VENTE

- Les clients importants accordent de l'importance aux domaines à forte croissance de la logistique et sont exigeants quant aux services fournis
- Collecte par retour, remise à neuf et mise au rebut
- Distribution après-vente

SERVICES À FORTE VALEUR AJOUTÉE ET PERSONNALISATION

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

ENTREPOSAGE

- Les clients peuvent 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
- Facilité par les analyses de données et la technologie de XPO

OPTIMISATION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

- Plateforme transversale de XPO avec prévision de la demande
- Collaboration avec les clients de XPO en matière de stratégies de gestion multicanale et de délais de mise sur le marché

XPO est forte de plusieurs décennies d'expertise de la logistique dans différents secteurs verticaux en Amérique du Nord

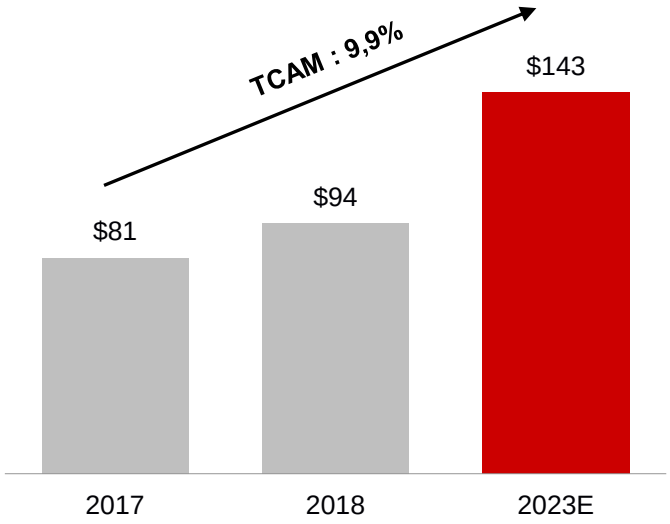
MARCHÉS FINAUX	% 2019 RECETTES[1]	EXPERTISE
TECHNOLOGIE GRAND PUBLIC	19%	▪ Livraison directe au consommateur et au détail d'électronique grand public et autres appareils ▪ Gestion des retours, réparations certifiées par le fabricant d'équipement d'origine, décisions relatives aux garanties, élimination des produits et traitement des paiements
ALIMENTATION ET BOISSONS	16%	▪ Entreposage, distribution, conditionnement commun, surgelés, stockage à sec et réfrigéré, livraison directe au consommateur ▪ USDA, conforme casher ; inscriptions auprès de la FDA ; Titre 21 du Code de règlementation fédérale des États-Unis, Partie 110 / 117, protocole évalué par la GFSI
COMMERCE EN LIGNE / COMMERCE DE DÉTAIL	12%	▪ Intégration fluide de l'implantation importante, des entrepôts, de la capacité de transport, de la main-d'œuvre et de l'automatisation avancée ▪ Une expérience consommateur supérieure protège les marques
AÉROSPATIALE	11%	▪ Une infrastructure de logistique de pointe pour la réception, le stockage et l'expédition de produits et de matériel classifié ▪ Certifié AS9100 et AS912, conforme DLA et DCAA
BIENS DE CONSOMMATION	11%	▪ Des solutions clé en main pour des résultats cohérents à travers les marchés nationaux et multinationaux ▪ Entreposage et distribution de volumes élevés, logistique inverse et livraison tous canaux
PRODUITS CHIMIQUES	7%	▪ Fabrication, emballage, stockage et expédition de produits chimiques basiques et spécialisés dans le strict respect des normes de sécurité ▪ Opérations respectueuses de l'environnement conformes aux règlementations EPA, USDA, FDA, BRC, AIB et GMP

[1] Hors éliminations des ventes réciproques, qualité des bénéfices et ajustements individuels ; les recettes restantes proviennent des secteurs de la santé, l'automobile, l'industrie et la construction, et d'autres secteurs

La croissance du commerce en ligne continue de stimuler la complexité de la chaîne d'approvisionnement

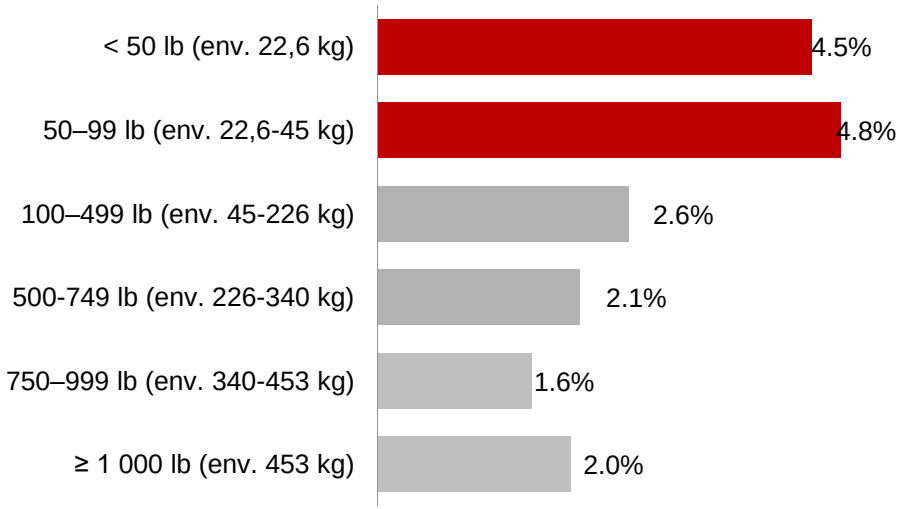
TAILLE DU MARCHÉ DE LA LOGISTIQUE DU COMMERCE EN LIGNE AUX ÉTATS-UNIS

En milliards de dollars



LA CROISSANCE DES VOLUMES ENTRAÎNE UNE AUGMENTATION DE LA DEMANDE D'AUTOMATISATION

Poids d'expédition TCAM 2012-2017



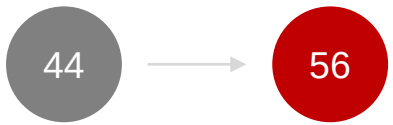
LES CONSOMMATEURS S'ATTENDENT À DES LIVRAISONS PLUS RAPIDES ET ACHÈTENT DANS LE MONDE ENTIER

La livraison le même jour devient normale et devrait augmenter de 43 % par an

% des transactions

La livraison tous canaux augmente d'environ 10 % par an tandis que la croissance des ventes hors ligne s'élève à (2 %)

% des ventes hors lignes influencées par le numérique



Le commerce en ligne transfrontalier dépasse le commerce en ligne domestique avec une croissance d'environ 26 % par an

% du commerce en ligne transfrontalier

Source : Recherches tierces sur le secteur

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'entreposage

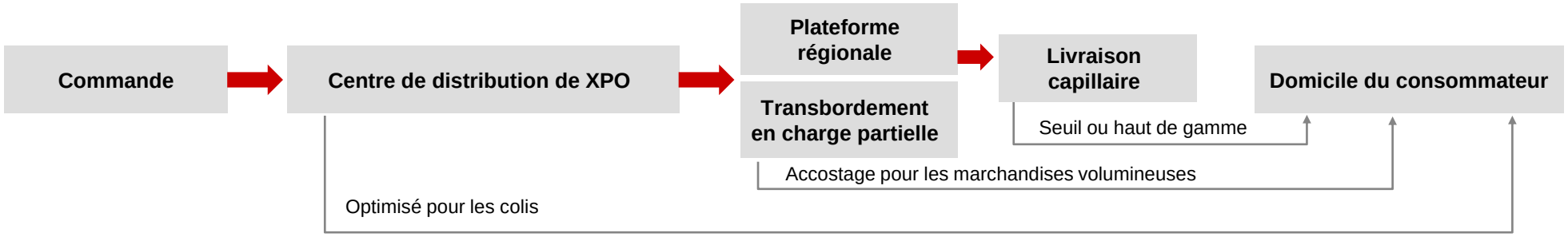
BAx

Analyses commerciales

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

La personnalisation est possible grâce à une couche logicielle spéciale

Le réseau de distribution partagé XPO Direct™ change la donne pour les clients



RAPIDE ET ABORDABLE DANS L'ÉCONOMIE SUR DEMANDE D'AUJOURD'HUI

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 ; un numéro de suivi de bout en bout
Meilleure expérience client	Les distributeurs, les commerçants en ligne et les fabricants peuvent améliorer la satisfaction des clients finaux sans réaliser d'importants investissements en capital
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

MODÈLE ÉVOLUTIF ET FLEXIBLE DE TRAITEMENT DES COMMANDES (FAAS)

Ressources partagées	Capacités d'entreposage partagé, gestion des stocks, opérations, technologie, main d'œuvre, et logistique du dernier kilomètre pour les marchandises lourdes en cas de besoin
Analyse prédictive	Résout les défis des périodes de pics d'activité et fluidifie la demande
Levier de croissance	Un moyen rentable pour les petits et moyens clients d'accroître leur présence en ligne

Rentable lors de la deuxième année complète d'exploitation

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 plus grande plateforme de traitement externalisé des commandes en ligne	▪ 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
De solides capacités multinationales répondent aux exigences de qualité de service élevée	▪ 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'automatisation avancée et la robotique stimulent l'efficacité et l'amélioration des bénéfices ▪ Des solutions sur mesure à haute valeur technologique offrent des marges élevées et créent de l'adhésion parmi nos clients clés ▪ Des outils exclusifs utilisent l'apprentissage automatique pour améliorer la productivité des effectifs
La clientèle actuelle représente des opportunités de croissance considérables	▪ La part du portefeuille des relations clients existantes est en forte hausse ▪ La stratégie de vente est axée sur les comptes et prospects en pleine croissance du commerce en ligne ▪ La réputation de XPO est ancrée dans ses services de logistique toujours fiables à grande échelle
Une stratégie de vente ciblée et une recherche de marges indépendantes des macro-indicateurs	▪ En bonne voie pour augmenter les marges grâce au déploiement de XPO Smart™ et d'autres technologies intelligentes ▪ L'accent est mis sur la gestion des coûts, la rationalisation de la main d'œuvre, la réduction des facteurs de perte et la gestion des pics d'activité ▪ La possibilité de prendre des parts de spécialisation bien établies, comme l'alimentation et les boissons et l'omnicanal

La meilleure expertise des secteurs verticaux, la technologie avancée et l'envergure

APERÇU DES ACTIVITÉS

- Une technologie exclusive gère les opérations d'entreposage complexes, l'automatisation avancée, la productivité de la main-d'œuvre et le traitement des commandes avec une vitesse et une précision supérieures
- Des capacités de R&D complètes sont une source d'innovation continue
- Notre proposition de valeur attrayante comprend une expertise importante dans la gestion des capacités, la prévision, l'ingénierie industrielle et les opérations Lean
- Des solutions sophistiquées pour le commerce en ligne

CHIFFRES ESSENTIELS[1]

Taille du secteur	env. 80 milliards $
Chiffre d'affaires 2019	3,6 milliards $
Pays	15
Sites	387
Superficie des installations	env. 9 millions de m²
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

[1] Estimation de la taille du secteur à partir des recherches sur le secteur ; recettes pour l'année 2019 complète ; autres chiffres au 31 mars 2020

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

Belgique
Irlande
Roumanie

République
tchèque, Italie
Russie

Finlande
Pays-Bas
Espagne

France
Pologne
Suisse

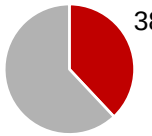
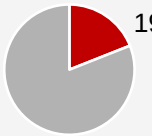
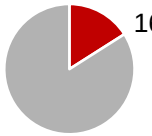
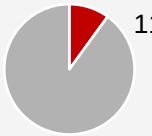
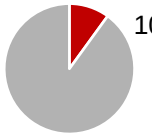
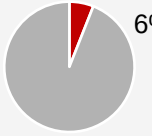
Allemagne
Portugal
Royaume-Uni

Capacités de service essentielles en Europe

RÉSEAU DE LOGISTIQUE INTÉGRÉ D'UNE LARGE ENVERGURE ET BIEN POSITIONNÉ

LOGISTIQUE CONTRACTUELLE ET SERVICES À VALEUR AJOUTÉE	▪ Évaluation de la qualité entrante et inspections des stocks ▪ Le traitement des commandes est soutenu par la technologie améliorée en continu par l'IA et l'apprentissage automatique ▪ Préparation, emballage et personnalisation des commandes, services personnalisés et pré-vente au détail ▪ Des capacités en e-commerce à la demande pour les produits alimentaires ▪ Procédures de contrôle qualité spécifiques au client ▪ Des solutions primordiales pour les commerçants ayant des volumes élevés, comme les blanchisseries ▪ Envoi de pièces et autres supports de l'après-vente ▪ Expertise en gestion durable des déchets ▪ Services multicanaux de distribution
GESTION DES TRANSPORTEURS	▪ Gestion de transporteurs tiers ▪ Production d'étiquettes de transporteur (envoi intelligent, etc.) ▪ Proposition de services compétitifs : livraison le jour même, le lendemain et standard
GESTION DES RETOURS	▪ L'un des plus grands prestataires de logistique inverse en Europe ▪ Leader du marché au Royaume-Uni, spécialisé dans la gestion des actifs pour la vente au détail et les épiceries ▪ Nos services à valeur ajoutée comprennent 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

Exposition à des zones géographiques diversifiées avec des stratégies commerciales sur mesure

MARCHÉS FINAUX	% 2019 RECETTES[1]	POSITIONNEMENT
ROYAUME-UNI ET IRLANDE		▪ Premier prestataire de traitement des commandes en ligne ▪ Environ 262 millions d'unités préparées et emballées chaque année ▪ Capacités pour les produits « volumineux et encombrants » de 50-150 lb (env. 22,6-68 kg).
FRANCE		▪ Parmi les trois premiers prestataires de logistique contractuelle ▪ Partenaire recherché en raison de sa vaste expertise des secteurs verticaux ▪ Leader de l'automatisation, axée sur la productivité de la main-d'œuvre
BELGIQUE, PAYS-BAS ET ALLEMAGNE		▪ Trois pays gérés comme une seule région ▪ Emplacement stratégique pour le commerce en ligne paneuropéen ▪ N°2 sur le marché de la logistique aux Pays-Bas et leader de l'automatisation dans la région
ITALIE		▪ Parmi les trois premières entreprises de logistique ▪ Leader de la logistique dans le secteur de la mode et du luxe ▪ Vaste expérience pharmaceutique
ESPAGNE ET PORTUGAL		▪ Premier prestataire de traitement des commandes en ligne ▪ Assure la logistique du plus grand marché de produits alimentaires frais en Espagne ▪ Position de leader de l'innovation de la chaîne d'approvisionnement
EUROPE CENTRALE ET RUSSIE		▪ Extension en Pologne afin de gérer le volume du commerce en ligne allemand ▪ Les clients d'Europe centrale se trouvent principalement en Europe de l'Ouest ▪ Exposition à la croissance depuis des pays aux économies en extension

[1] Hors éliminations des ventes réciproques, qualité des bénéfices et ajustements individuels ; hors impact pro forma de l'acquisition à venir ; la région de l'Europe centrale comprend la Pologne, la République tchèque et la Roumanie

Services aux secteurs habituellement à forte croissance, offrant des marges élevées ou résistants à l'environnement macro

MARCHÉS FINAUX	% 2019 RECETTES[1]	DESCRIPTION
COMMERCE EN LIGNE ET DE DÉTAIL	55%	▪ Intégration fluide de l'implantation importante : entrepôts, capacité de transport, main-d'œuvre et automatisation avancée ▪ L'automatisation avancée stimule la tendance aux contrats clients de plus longue durée
ALIMENTATION ET BOISSONS	19%	▪ Traitement des commandes tous canaux et logistique inverse ▪ Rappels, suivi des codes, combinaison et emballage de produits surgelés, stockés à sec et réfrigérés ; conforme ISO22000, BRCGS et HACCP
BIENS DE CONSOMMATION	10%	▪ Des solutions avancées pour des résultats cohérents à travers les marchés nationaux et multinationaux ▪ Entreposage et distribution de volumes élevés, logistique inverse et livraison tous canaux
TECHNOLOGIE ET ÉLECTRONIQUE	5%	▪ Livraison directe au consommateur et au détail d'électronique grand public et autres appareils ▪ Gestion des retours, réparations certifiées par le fabricant d'équipement d'origine, décisions relatives aux garanties, élimination des produits et traitement des paiements
PRODUITS CHIMIQUES	4%	▪ Fabrication, emballage, stockage et expédition de produits chimiques dans le strict respect des normes de sécurité ▪ Opérations respectueuses de l'environnement conformes CDG/ADR, CHIP, COSHH, DSEAR, REACH, COMAH et Seveso

[1] Hors éliminations des ventes réciproques, qualité des bénéfices et ajustements individuels ; hors impact pro forma de l'acquisition à venir ; les recettes restantes, s'élevant à 7 %, proviennent des secteurs de l'automobile, l'industrie et la construction, et d'autres secteurs

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

FACTEURS DE DIFFÉRENCIATION	
ÉCHELLE ET FLEXIBILITÉ	▪ Plus grand prestataire européen pour les activités de traitement externalisé des commandes en ligne ▪ Une capacité supérieure à accélérer et gérer des effectifs importants pendant les périodes de forte demande ▪ Un système de gestion des stocks sophistiqué qui optimise les délais des clients ▪ Distribution tous canaux et solutions inverses
AUTOMATISATION AVANCÉE	▪ Capacités complexes fortement intégrées aux chaînes d'approvisionnement des clients ▪ Une infrastructure automatisée facilite la prestation de services spécifiques aux clients ▪ Expertise approfondie du déploiement de l'automatisation sur mesure ▪ Le traitement des commandes est soutenu par la technologie améliorée en continu par l'IA et l'apprentissage automatique
DE SOLIDES RELATIONS CLIENTS	▪ Relations de longue date et mutuellement fructueuses avec des marques internationales du commerce en ligne et de détail qui fidélisent leurs consommateurs sur la base de l'expérience d'achat ▪ Clients du commerce en ligne et tous canaux de forte notoriété

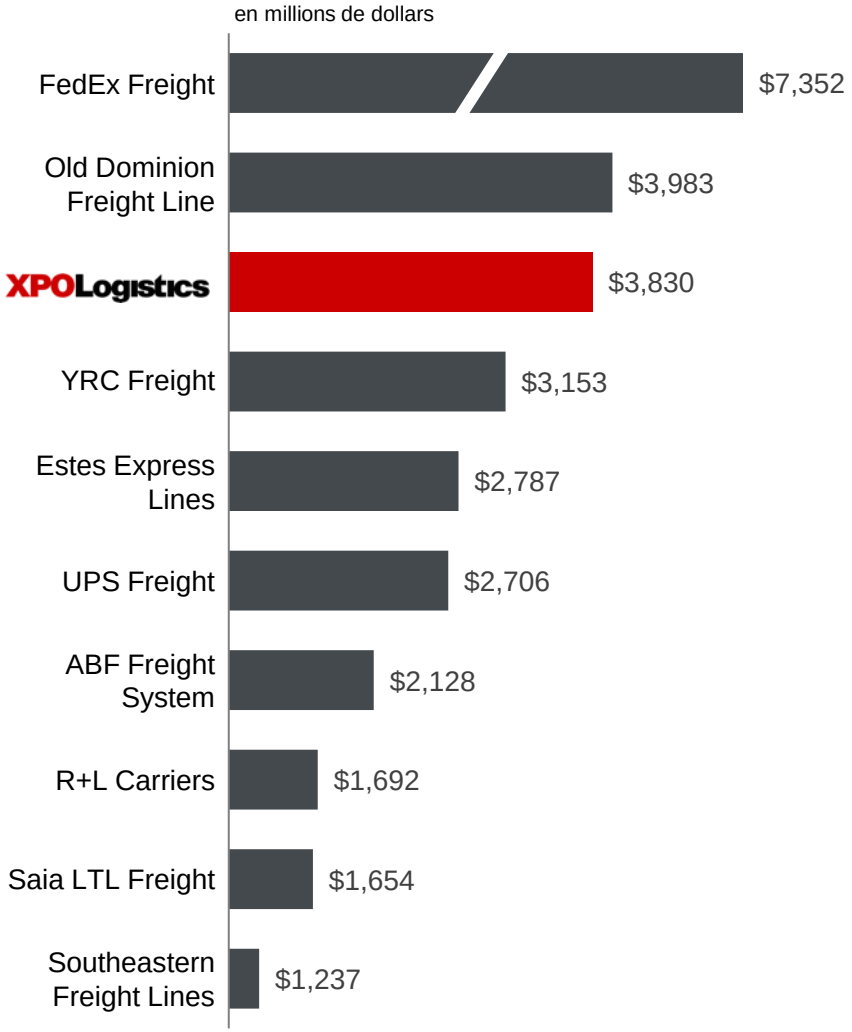
Aperçu des activités : Charge partielle Amérique du Nord

L’activité de charge partielle présente une occasion clairement définie d’augmenter l’EBITDA pour atteindre au moins un milliard de dollars

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
L’un des rares prestataires américains à disposer d’une couverture nationale	▪ Fort avantage sur les prestataires régionaux en raison de l’envergure et la visibilité ▪ Couvre tous les États américains, y compris l’Alaska et Hawaï, et environ 99 % de tous les codes postaux américains
La technologie exclusive contribue à l’amélioration des bénéfices	▪ Technologie intelligente de regroupement des commandes, gestion des cours de triage et génération d’itinéraire ▪ Les outils XPO Smart™ stimulent les améliorations de processus, la réduction des coûts et la productivité de la main-d’œuvre
Des algorithmes de tarification avancés contribuent à l’équilibre de la combinaison du réseau	▪ 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
Accent stratégique sur le fret à haut rendement	▪ Des algorithmes de tarification dynamique améliorent le rendement auprès des comptes locaux et nationaux ▪ Clientèle à haut rendement diversifiée à travers plusieurs secteurs, régions et types de clients
Cinq ans d’améliorations continues et substantielles, avec une tendance à la hausse supplémentaire	▪ La science des données sert à équilibrer le réseau, réduire les coûts et améliorer les applications ▪ Génération de flux de trésorerie résistante grâce à une gestion réactive du fonds de roulement et des dépenses en capital

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

PRINCIPAUX PRESTATAIRES DE CHARGE PARTIELLE PAR RECETTES 2018[1]

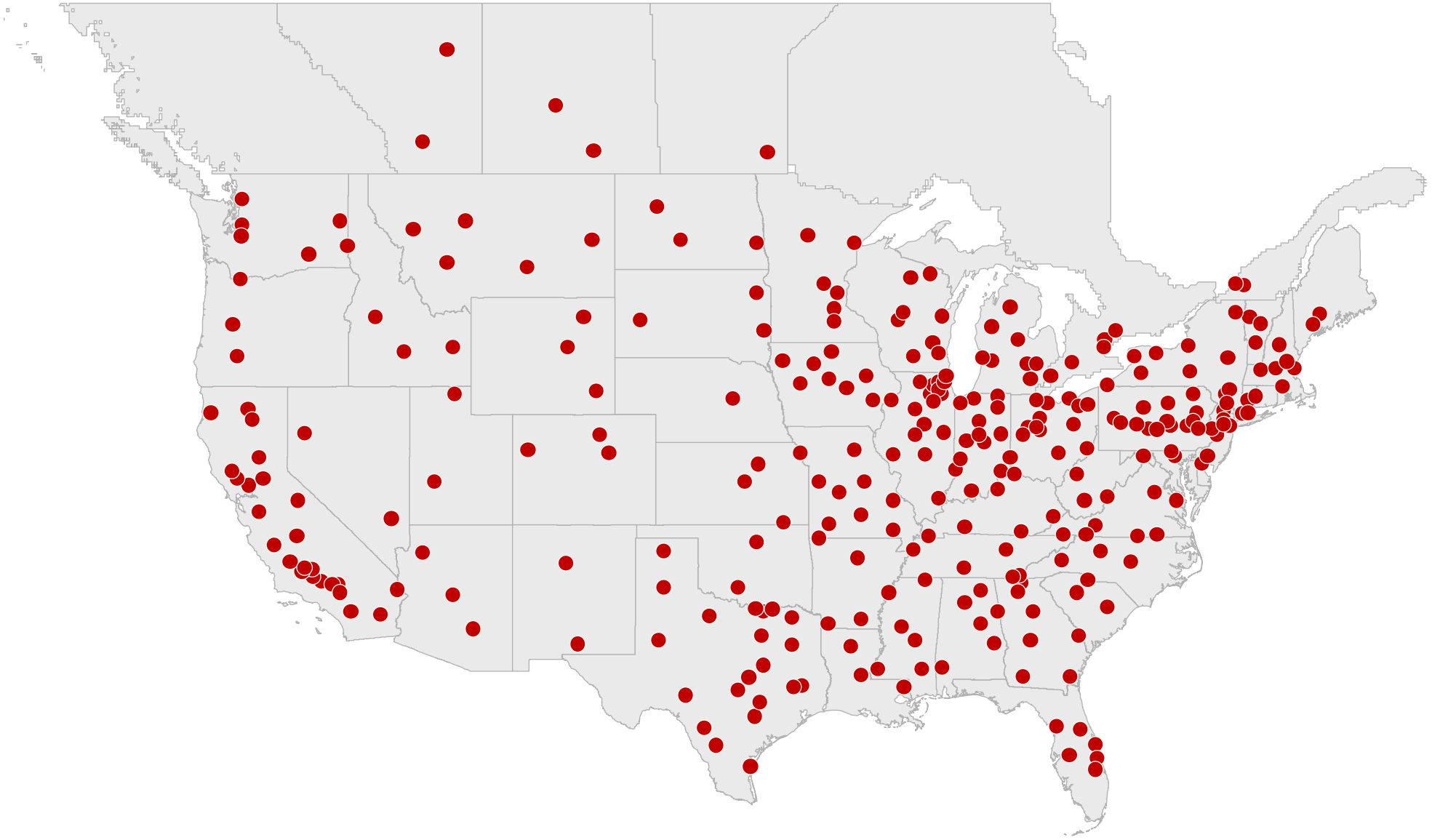


CHIFFRES ESSENTIELS[2]

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	1308,9 kilomètres
Âge moyen de la flotte de tracteurs	5,15 ans

[1] Source : SJ Consulting Group ; les données comprennent les surtaxes sur les carburants
[2] Estimation de la taille du secteur à partir des recherches sur le secteur ; recettes pour l'année 2019 complète ; autres chiffres au 31 mars 2020

Les clients de la charge partielle de toute taille accordent de l'importance à l'envergure et la capacité de XPO



Réseau de terminaux de charge partielle de XPO aux États-Unis et au Canada

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

QUALITÉS DE SERVICE CLÉS	
CAPACITÉ, DENSITÉ ET ENVERGURE	▪ Une des flottes les plus grandes, modernes et sûres du secteur ▪ 8 000 tracteurs et 25 000 remorques[1] ▪ Plus de 12 000 chauffeurs professionnels, opérant depuis 290 centres de service[1] ▪ Tous types de produits acceptés ▪ Plus de 75 000 couloirs de livraison à un ou deux jours
TECHNOLOGIE INTELLIGENTE	▪ Optimisation d'itinéraire dynamique, regroupement des commandes intelligent et algorithmes de tarification avancés ▪ Les outils XPO Smart™ stimulent des améliorations de la productivité qui vont au-delà des gains considérables déjà réalisés ▪ L'analytique de XPO personnalise les rapports reposant sur des données et la veille économique
DES RELATIONS SOLIDES	▪ Plus de 30 ans d'expérience en tant que transporteur en charge partielle ▪ Des services complets pour les clients dont les besoins de livraison portent sur plusieurs marchés ▪ Des relations de longue date en place pour assurer les déplacements à destination et en provenance du Mexique, de Porto Rico et du Canada ▪ Une équipe réactive engagée pour fournir des résultats supérieurs aux clients

[1] Au 31 mars 2020

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

OPTIMISATION D'ITINÉRAIRE DYNAMIQUE

- La génération d'itinéraire intelligente et la visibilité en temps réel améliorent les tonnes par heure-personne, les arrêts par heure et le poids par trajet pour la collecte et livraison
- Réduction des kilomètres par arrêt et du coût par arrêt pour la collecte et la livraison
- Améliore les niveaux de service par le jalonnement des itinéraires pour mieux maîtriser les délais de livraison et gérer les exceptions

REGROUPEMENT DES COMMANDES INTELLIGENT

- Notre technologie exclusive automatise le regroupement des commandes et optimise le 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

OPTIMISATION AVANCÉE DE LA TARIFICATION

- Accélération de l'intégration de comptes locaux petits et moyens 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

Notre technologie améliore en continu sa capacité à automatiser les opérations pour les meilleurs résultats

XPO Smart™ est déployé sur tous les sites de transbordement de charge partielle d'Amérique du Nord

- En moyenne env. 7 % de mouvements de moteur en plus par heure sur les sites de transbordement de charge partielle, avec un engagement élevé des employés
- Les analyses apportent une forte visibilité sur les ouvriers prévus par rapport aux ouvriers actifs, pour chaque rôle et en temps réel
- Des modèles propres aux sites aident les responsables à comprendre les répercussions futures des décisions opérationnelles
- Prend en compte la rotation du personnel et le temps de formation

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

Planification d'équipes de taille adéquate et combinaison de main-d'œuvre permanente et temporaire

Aperçu des activités : Transport en Amérique du Nord

Courtage de camion / envois accélérés

Transport intermodal / camionnage

Livraison capillaire

Transport géré

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 bénéficient de nombreuses options et d'un accès à une capacité étendue
La place de marché de fret numérique XPO Connect™ digitalise les transactions entre expéditeurs et transporteurs	▪ Automatise les transactions en offrant aux transporteurs des outils simples d'utilisation pour gérer la capacité ▪ Offre aux expéditeurs un endroit unique pour suivre, analyser, évaluer et acheter des services de transport
L'automatisation stimule la productivité et les gains de part de marché, tout en réduisant le coût d'entretien	▪ La plateforme intègre le courtage, le transport géré, la livraison capillaire et le transport intermodal ▪ Les algorithmes avancés optimisent la tarification selon le client
Des relations solides avec des clients de premier rang ; opportunités avec des clients de second ou troisième rang	▪ Les grands clients ont besoin de plusieurs services XPO et apprécient la flexibilité ▪ Des équipes de direction solides disposant d'une expertise dans des modes de transport spécifiques pour chaque offre de services
Positionné pour bénéficier des tendances du secteur à l'externalisation, au commerce électronique et au numérique	▪ Les courtiers ont pris une part de plus en plus importante dans le transport pour compte d'autrui à travers les cycles économiques ▪ Le commerce en ligne stimule la demande des services de courtage, de livraison capillaire et de transport intermodal de XPO
Modèle léger en actifs, avec une forte conversion en trésorerie et une forte génération de flux de trésorerie	▪ Fort levier d'exploitation et besoins en capitaux modestes ▪ Le fonds de roulement peut devenir une source de trésorerie en période de ralentissement économique

Le courtage présente une grande opportunité de vendre les capacités du réseau de XPO

APERÇU DES ACTIVITÉS

- Une activité sans actifs confie le fret des expéditeurs à un réseau établi de transporteurs indépendants en courtage sur une base contractuelle ou au comptant
- Des bénéfices issus d'une tendance ancrée à l'externalisation
- Élément essentiel de la gamme de modes de transport de XPO – la meilleure du secteur – en Amérique du Nord
- Ensemble, la place de marché de fret numérique XPO Connect™, l'application pour transporteurs Drive XPO™ et le moteur d'approvisionnement Freight Optimizer constituent une offre fortement différenciée
- n°1 des solutions d'envois accélérés de marchandise urgente en Amérique du Nord

CHIFFRES ESSENTIELS[1]

Taille du secteur[2]	Environ 375 milliards de dollars
Chiffre d'affaires 2019[3]	1,66 milliard de dollars
Sites	23
Employés	environ 900
Relations avec les transporteurs	38 000
Camions disponibles	Plus de 1 000 000

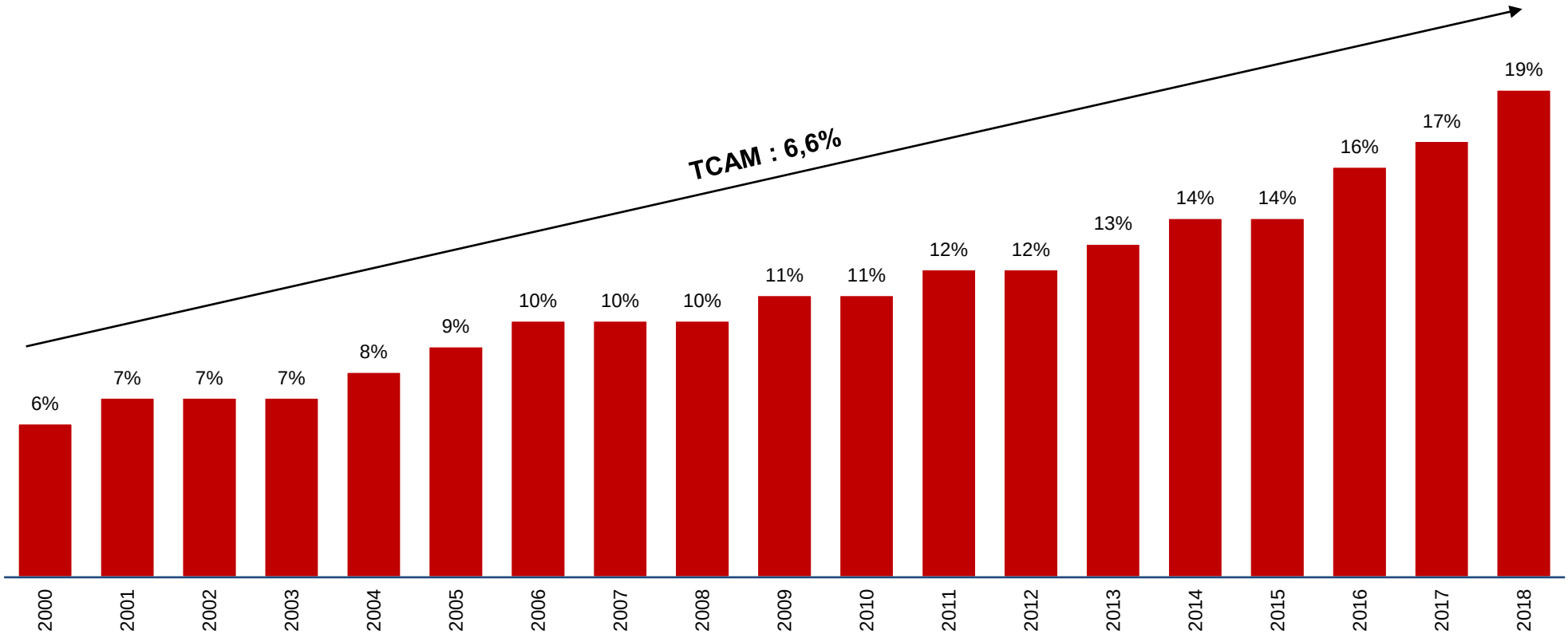
OFFRES DE SERVICES

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

[1] Recettes pour l'année 2019 complète ; autres chiffres au 31 mars 2020
[2] Taille totale du secteur de la charge complète à partir des recherches sur le secteur, y compris le courtage de camion
[3] 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 (%)



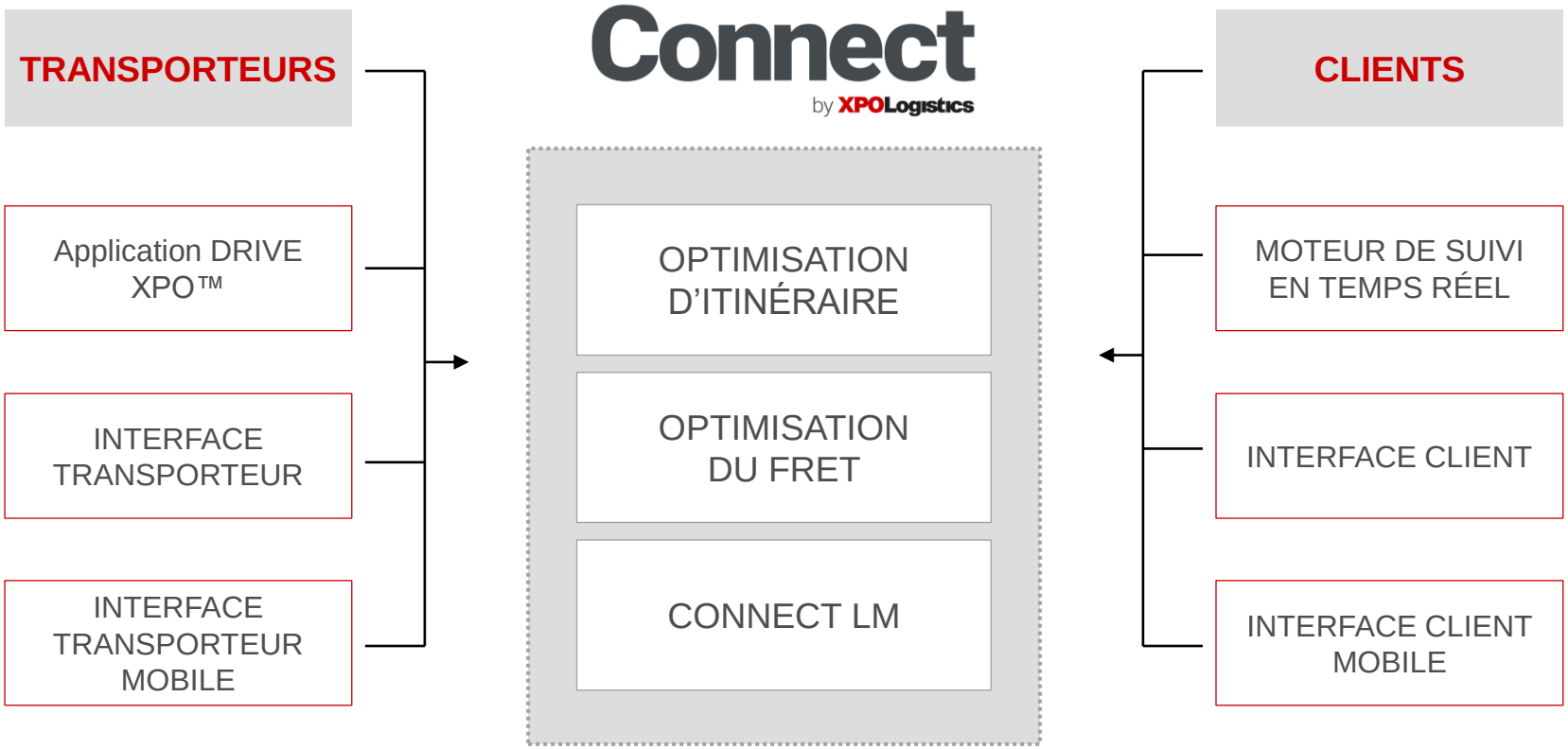
Les courtiers de fret ont constamment gagné des parts de marché dans le transport à travers les cycles économiques

Source : Armstrong et Associés ; recherches sur le secteur.

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

CAPACITÉS ESSENTIELLES	
ÉCHELLE ET OPTIONALITÉ	▪ Les services comprennent la charge complète, les envois terrestres accélérés, les envois aériens accélérés, le long courrier, les envois transfrontaliers, les services spécialisés, les envois mondiaux et le transport géré
PLATEFORME XPO CONNECT™	▪ Notre plateforme en cloud exclusive donne aux expéditeurs l'accès à la capacité, à l'affectation des cargaisons et au suivi ▪ Affiche l'offre et la demande en temps réel par camion, par rail ou par voie maritime pour les expéditeurs et les transporteurs ▪ Les données sur la capacité des camions sont transmises par plusieurs sources pour des résultats optimaux ▪ Les transporteurs utilisent des tableaux de bord personnalisés pour publier et trouver des opportunités de revenu ▪ Le moteur exclusif de notation des transporteurs Freight Optimizer supporte les processus de courtage ▪ Des algorithmes, des outils de tarification et des analyses de marché exclusifs offrent de la visibilité sur les conditions actuelles du marché pour négocier les tarifs au comptant ▪ Technologie de suivi et de traçabilité robuste ▪ Intégration facile aux systèmes ERP, systèmes de gestion d'entreposage et autres technologies

Moteur d'efficacité, de volume et de marge grâce à une connectivité de pointe



Accélération de XPO Connect™ propulsée par l'adoption par les transporteurs

- Le tableau de bord en accès autonome de l'application Drive XPO™ localise les cargaisons qui correspondent à la capacité et l'itinéraire du transporteur
- Optimisation de la capacité du réseau par le biais de notre système exclusif d'appariement de fret pour les conducteurs actifs et disponibles
- 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

MOBILISE PLEINEMENT LE PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT

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

Troisième plus grand prestataire en intermodal en Amérique du Nord

APERÇU DES ACTIVITÉS

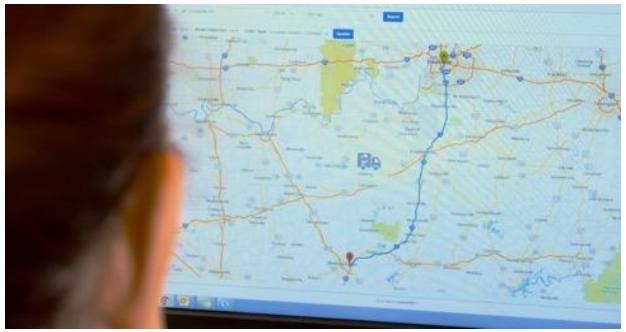
- 30 ans de relations avec les réseaux de voies ferrées pour déplacer du fret conteneurisé sur de grandes distances
- Capacité des conteneurs, courtage ferroviaire, camionnage local, services opérationnels sur site et gestion des cargaisons du départ à l'arrivée
- Un leader du transport intermodal dans les secteurs de l'automobile et de la vente au détail, et du service transfrontalier entre les États-Unis et le Mexique
- Vents porteurs de la tendance à la délocalisation des fabricants au Mexique

CHIFFRES ESSENTIELS[1]

Taille du secteur	Environ 43 milliards de dollars
Chiffre d'affaires 2019	948 millions $
Sites	37 terminaux
Employés	environ 400
Conteneurs, châssis de 16 mètres	Env. 10 000, 5 000
Camions sous contrat	Plus de 25 000

[1] Taille du secteur à partir des recherches sur le secteur ; recettes pour l'année 2019 complète ; autres chiffres au 31 mars 2020

Des avantages concurrentiels uniques distinguent l'offre intermodale de XPO



TECHNOLOGIE RAIL OPTIMIZER

- Un système exclusif de 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
- 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

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 inévitables

CAPACITÉ DE SERVICE

- L'un des plus grands réseaux intermodaux pour le fret longue distance en Amérique du Nord
- Leader du camionnage aux États-Unis, avec un service de conteneurs dans tous les principaux ports et aéroports
- Camionnage entre les rampes ferroviaires pour le transport intermodal, camionnage portuaire conforme au TWIC
- Services de gestion du camionnage maritime

Plus grand logisticien en livraison capillaire pour les marchandises lourdes en Amérique du Nord

APERÇU DES ACTIVITÉS

- Une plateforme nationale entièrement intégrée, positionnée à moins de 200 km de 90 % de la population américaine
- 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 de bout en bout
- 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

CHIFFRES ESSENTIELS[1]

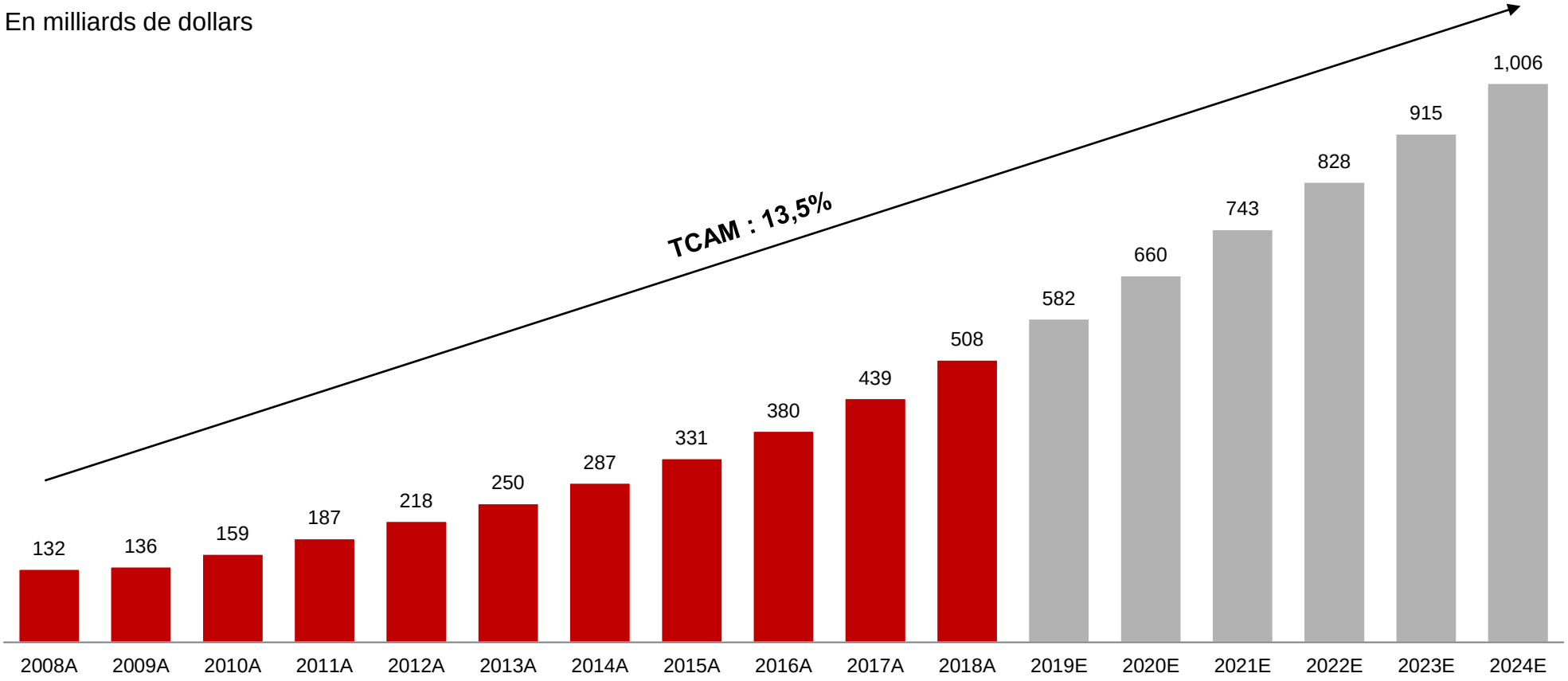
Taille du secteur	Environ 13 milliards de dollars
Chiffre d'affaires 2019	873 millions $
Lieux de plateforme	85
Employés	environ 2 000
Transporteurs / camions	env. 1 500 / env. 3 600
Livraisons annuelles	Plus de 10 millions

[1] Taille du secteur à partir des recherches sur le secteur ; recettes pour l'année 2019 complète ; autres chiffres au 31 mars 2020

La croissance des commandes d'articles volumineux dans le commerce en ligne bénéficie au service de livraison capillaire 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 de la livraison capillaire

UNE GRANDE PISTE D'ÉLAN

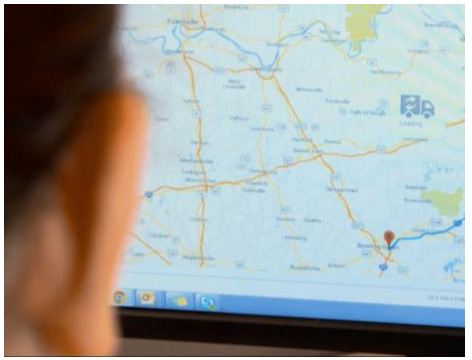
- XPO est le leader du secteur, alors qu'il détient une part inférieure à 8 % aux États-Unis
- Nos clients incluent des distributeurs en grandes surfaces qui vendent des appareils ménagers, des meubles, des équipements d'exercice, des produits électroniques volumineux et d'autres articles lourds ou encombrants.
- Le réseau cohérent dirigé par des experts de la livraison capillaire est un partenaire recherché pour les marchandises lourdes

DES CONSOMMATEURS SATISFAITS

- Relations à long terme avec les meilleurs transporteurs sous contrat
- La boucle de retour client après la livraison permet une résolution rapide des problèmes et protège la fidélité à la marque
- Les meilleurs niveaux de satisfaction consommateur du secteur reflètent les décennies d'expérience de XPO et sa communication numérique de bout en bout avec le consommateur

UNE TECHNOLOGIE EXCLUSIVE

- Toutes les données concernant un envoi sont visibles sur une plateforme 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 dans la technologie de livraison capillaire depuis 2013



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 de livraison capillaire
- 89 % des commandes éligibles sont désormais programmées par les consommateurs eux-mêmes par e-mail ou appel automatisé

Parmi les cinq premiers prestataires de transport géré au monde

APERÇU DES ACTIVITÉS

- Intégration à XPO Connect™, la meilleure plateforme technologique multimodale du secteur
- Suivi rigoureux et visibilité ; installation sereine ; capacités de reprise après sinistre
- Des outils technologiques recueillent des données massives et les transforment en renseignements exploitables pour améliorer les performances en continu
- Transition à faible risque et 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 évaluent la réussite et fournissent le socle de la planification stratégique

Des solutions de gestion de flotte externalisée faites sur mesure pour chaque chaîne d'approvisionnement

Aperçu des activités : Transport en Europe

Courtage de camion

Charge complète dédiée

Charge partielle

Transport géré

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 ;	▪ Première société de transport par taille à travers le Royaume-Uni, la France, l'Espagne, le Portugal et le Maroc ▪ Un mix de capacités sur route basées sur des actifs et sans actifs optimisées pour chaque marché
Des relations clients à long terme avec un risque limité de concentration	▪ Une clientèle de premier ordre diversifiée par zone géographique, taille, secteur vertical, type et besoins ▪ Plus de 50 % de l'ensemble des clients européens font appel à XPO depuis au moins 10 ans
Bien positionné pour récupérer les dépenses de la clientèle existante	▪ Une gamme de services multimodale complète offre des moyens de séduire la clientèle existante ▪ Environ la moitié des 100 meilleurs clients utilisent plusieurs services de transport de XPO
L'infrastructure technologique permet une prestation de haut niveau	▪ La plateforme exclusive XPO Connect™ et l'application Drive XPO™ ont été introduites en Europe en 2019 ▪ La plateforme évolutive Freight Optimizer répond aux demandes de fret des expéditeurs au sein d'un réseau de transporteurs routiers
Multiples opportunités d'extension du réseau	▪ Développement des relations avec les clients par des services de vente croisée au sein de l'unité de transport européenne ▪ Pénétration d'autres régions européennes clés et accélération de l'extension de la livraison capillaire, par des fusions et acquisitions
Capacité prouvée à stimuler des performances élevées	▪ Expérience dans la génération robuste de flux de trésorerie disponible ▪ La stratégie de croissance tire parti de la gamme de services et de la portée géographique

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

CHIFFRES ESSENTIELS[1]

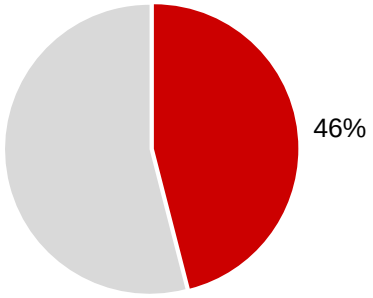
Taille du secteur	env. 460 milliards de dollars[2]
Chiffre d'affaires 2019	2,9 milliards $
Sites	195
Employés	environ 14 000
Camions	environ 7 500
Pays européens servis	30

[1] Recettes pour l'année 2019 complète ; autres chiffres au 31 mars 2020
[2] Source : Bain ; comprend la charge complète et le courtage

Le réseau de transport de XPO couvre les régions produisant plus de 90 % du PIB de l'Europe

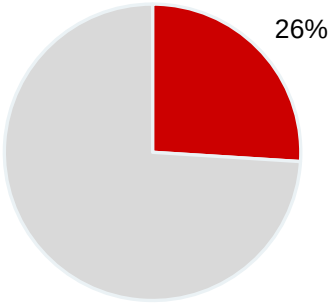
DES STRATÉGIES DE CROISSANCE SUR MESURE POUR LES MARCHÉS LES PLUS IMPORTANTS DE XPO EN % DES RECETTES[1]

FRANCE



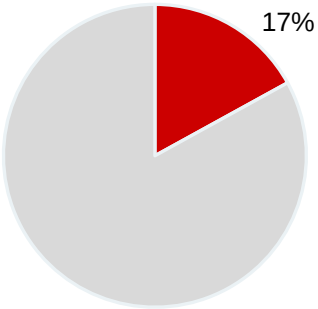
- Modèle mixte de camions appartenant à XPO et de transporteurs indépendants sous contrat pour la charge partielle
- Offre de logistique capillaire pour les marchandises lourdes
- L'activité de charge complète non dédiée est en cours de suppression pour être remplacée par le courtage de camion, qui connaît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

ROYAUME-UNI ET IRLANDE



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

ESPAGNE ET PORTUGAL



- Des entrepreneurs transporteurs indépendants utilisent l'équipement de marque XPO
- Fourniture d'un service de livraison capillaire avec un modèle sous contrat
- Solide déploiement en cours des modèles de charge partielle et de courtage

[1] Données de l'année 2019 complète

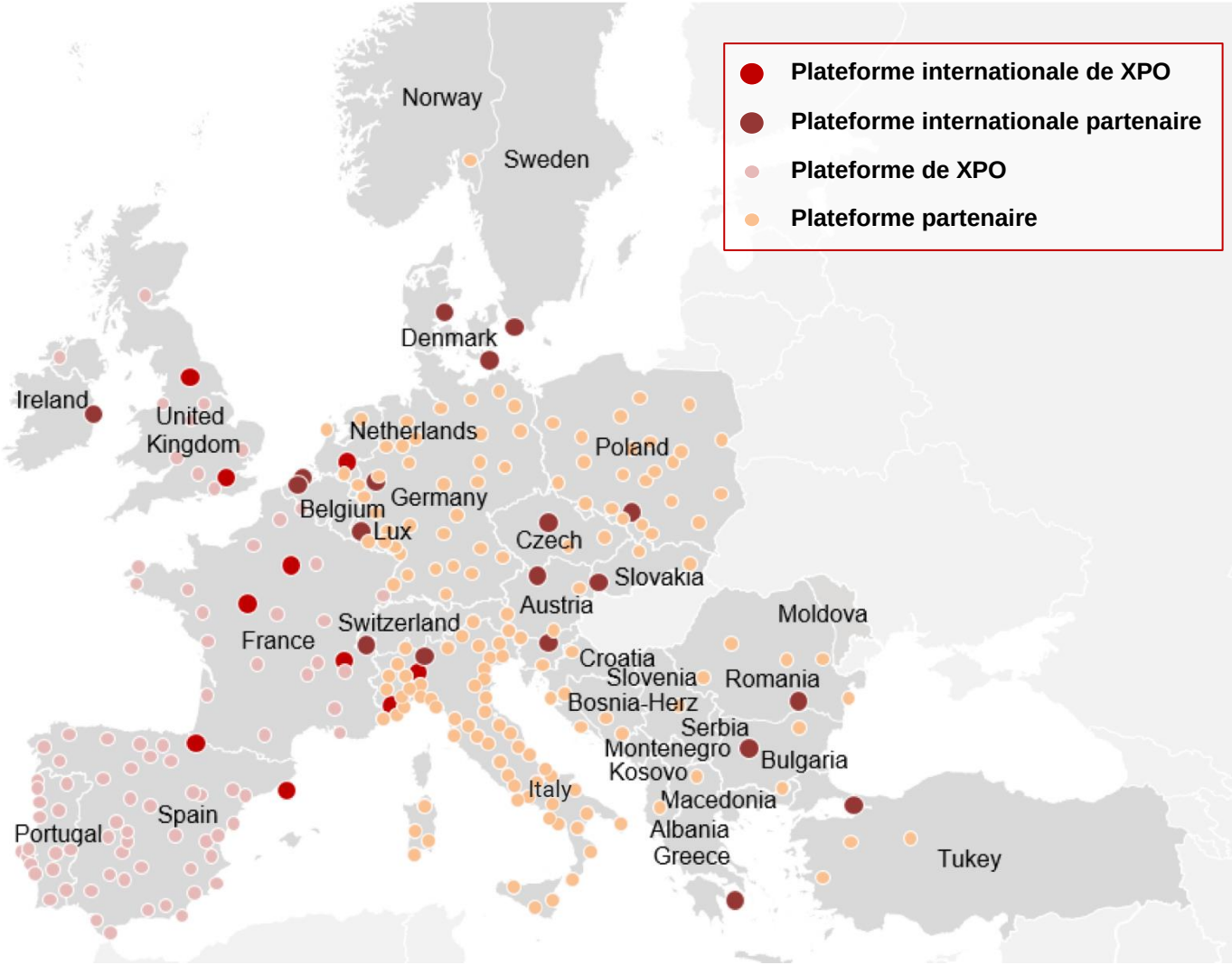
Bien positionné sur des places de marché du transport fortement fragmentées

XPO EST UN LEADER DANS PLUSIEURS ZONES GÉOGRAPHIQUES CLÉS EN EUROPE

FRANCE	▪ Leader de la charge partielle ▪ Parmi les trois premiers prestataires de courtage de camion ▪ Leader de la charge complète en conteneur sec ▪ Seul prestataire de charge partielle pleinement autorisé à manipuler les marchandises dangereuses ▪ Offres intermodales différenciées, telles que le transport routier + la barge fluviale
ROYAUME-UNI	▪ Premier réseau de charge partielle à propriétaire unique ▪ Prestataire de transport majeur affichant la plus forte croissance ces trois dernières années ▪ Leader de l'après-vente dans le secteur automobile, avec un service de livraison de nuit ▪ Leader de la distribution de carburant ▪ Parmi les trois premiers prestataires de charge complète dédiée
ESPAGNE, PORTUGAL ET MAROC	▪ Leader de la charge partielle ▪ Leader du courtage de camion ▪ Leader de l'après-vente dans le secteur automobile en Espagne ▪ Leader de la livraison de nuit en Espagne

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



Nombreux leviers visant à faire croître les recettes et améliorer les marges en Europe

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

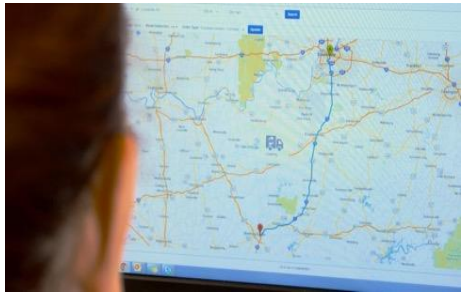
COLLABORER À TRAVERS LE RÉSEAU

- Continuer le développement de solutions paneuropéennes pour nos clients multinationaux actuels et nouveaux
- Optimiser les marges et augmenter la part de marché grâce à des outils technologiques de fixation des prix

RÉALISER LES INITIATIVES SUR LA TARIFICATION

- Mettre en œuvre des leviers d'optimisation des prix et étendre l'indexation des prix
- Améliorer la récupération des frais accessoires et des surtaxes de carburant

CONTINUER À DÉVELOPPER L'AVANTAGE TECHNOLOGIQUE



- Améliorer les performances en continu et réduire les coûts grâce aux déploiements en cours de XPO Connect™ et de Freight Optimizer
- Mettre l'accent sur la stimulation des leviers d'exploitation et l'amélioration des marges

Principales données financières : Facteurs clés moteurs de la croissance et du rendement

De positions dominantes dans certains des secteurs industriels à forte croissance	▪ Parmi les trois meilleures entreprises du secteur pour toutes les gammes de services majeures dans le transport et la logistique ▪ Exposition surdimensionnée aux secteurs qui présentent depuis longtemps une croissance à long terme et une demande durable
Des opportunités de croissance des bénéfices propres à l'entreprise d'environ 700 millions à un milliard de dollars	▪ Quatre leviers de revenu : l'analyse de la tarification, XPO Connect™, XPO Direct™ et les ventes croisées en Europe ▪ Six leviers de réduction des coûts, notamment XPO Smart™, l'optimisation de la charge partielle et l'automatisation de la logistique
Une forte présence multimodale dans le domaine en pleine croissance du commerce en ligne et tous canaux	▪ Plus grand prestataire d'assistance logistique tierce (3PL) pour le traitement des commandes en ligne en Europe ; gestion complexe de la logistique inverse ▪ Plus grand logisticien en livraison capillaire pour les marchandises lourdes en Amérique du Nord
Allocations de capital opportunes pour les fusions et acquisitions et les facteurs de croissance organique	▪ Part inférieure à 2 % des principaux marchés mondiaux ▪ Position d'expert de la prestation de solutions de chaîne d'approvisionnement sophistiquées à grande échelle
Un rythme d'innovation technologique rapide	▪ Notre technologie exclusive tire parti de l'IA et l'apprentissage automatique ▪ Domaines d'intervention clés : automatisation des entrepôts, place de marché de fret numérique et science des données
Avantages substantiels de notre envergure	▪ Levier d'exploitation, pouvoir d'achat, ventes croisées et capacité à innover ▪ Capacité à fournir des solutions multinationales cohérentes à nos clients internationaux
Génération de trésorerie considérable	▪ 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
Capacité à surpasser l'environnement macro	▪ Expertise approfondie de plusieurs secteurs verticaux et zones géographiques ▪ Importante combinaison d'activités sous contrat contribuant à notre résistance en période de récession
Flux de trésorerie positif en période de récession	▪ Capacité à moduler les dépenses en capital par rapport aux fluctuations cycliques ; maintenance faible en dépenses en capital ▪ Le fonds de roulement devient une source de trésorerie en période de récession
Place-forte unique d'innovateurs axés sur les résultats	▪ 35 hauts dirigeants et 2 500 professionnels au niveau suivant qui disposent d'une expérience de premier ordre ▪ Des experts de la technologie, responsables, ingénieurs, logisticiens et opérateurs stimulent toutes les branches d'activité

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

Documents supplémentaires

XPO est largement réputé pour ses performances et sa culture

- Nommé par Fortune parmi les entreprises les plus admirées au monde, en 2018, 2019 et 2020
- Désigné par Forbes comme l'une des meilleures entreprises pour les travailleurs en Espagne, 2019, 2020
- Classé parmi les 100 entreprises américaines les plus responsables par Newsweek, 2019
- Désigné comme une entreprise Winning « W » par 2020 Women on Boards pour la diversité de genres du conseil d'administration, 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
- 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
- A reçu le Gold Safety Excellence Award de Dow Chemical Company pour le camionnage, 2019
- A reçu le World Excellence Award de Ford Motor Company pour l'innovation dans les envois accélérés, 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
- Désigné par Nissan Manufacturing UK pour son excellence lors des Operational Logistics Awards, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019
- Récompensé par Boeing Company pour ses performances d'excellence, 2018
- Classé par Transport Topics en première position du classement des 50 principales sociétés de logistique, 2017, 2018, 2019, 2020
- Nommé par Inbound Logistics parmi les 100 premiers prestataires d'assistance logistique tierce (3PL), 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 et 2019
- Récompensé par l'Innovation Award de Supply Chain Magazine lors de l'événement Kings of the Supply Chain en France, 2020
- Nommé par l'association professionnelle CILT parmi les 30 premiers prestataires de services de logistique au Royaume-Uni, 2019
- Classé par Glassdoor en troisième position du classement des 20 principales sociétés du Royaume-Uni avec le meilleur leadership et la meilleure culture, 2018, 2019
- Nommé dans la liste Fortune Future 50 des sociétés américaines les mieux placées pour une croissance à succès, 2018
- Récompensé par le Best Employer Practice Award pour son partenariat avec DS Workfit de la part de la British Association for Supported Employment, 2019
- Récompensé par un Trucks and Roads Award en Russie, 2018, 2019
- Classé par Fortune en 67e position des plus grands employeurs américains, 2018
- Jacobs (PDG) classé en 10e position de la liste des lecteurs de Barron des meilleurs PDG mondiaux, 2018
- Désigné par Assologistica (Italie) comme l'entreprise de l'année pour l'innovation, 2017, 2018, 2019
- 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 de l'année 2019 sur la culture de XPO qui place l'individu au premier plan

- 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'incidents enregistrés (RIR) est de 1,176 dans les opérations logistiques en Amérique du Nord, bien au-dessous de la moyenne du secteur
- 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 transmises en ligne par mois
- 50 jeunes recrutés via le programme jeune diplômé de XPO en Europe, ce qui porte le nombre total de recrutements via le programme à 300
- Participation à l'International Pride de 2019 célébrée à New York avec une flotte pilotée par un conducteur XPO

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
- Pendant une grossesse, des aménagements sont accordés automatiquement sur demande ; 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

Le tout dernier Rapport de durabilité de XPO est disponible en ligne sur sustainability.xpo.com

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

TRANSPORT

- XPO a commencé un projet de recherche et développement en collaboration avec l'Administration publique de l'Espagne pour recueillir des données sur les performances environnementales et de sécurité des camions remorques, 2020
- A renouvelé son engagement de trois ans dans le cadre de la Charte sur le CO_2 en France, prolongeant ainsi son engagement de 10 ans en faveur du développement durable
- A reçu le label « Objectif CO_2 » 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
- Projet de méga-camions approuvé par le gouvernement en Espagne, qui peut réduire les émissions de CO_2 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 CO_2

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 mi-2020. Il sera équipé de systèmes de réfrigération à l'ammoniac écologiques, de lampes à LED, de thermopompes à air pour les zones d'administration et d'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

Une équipe de direction très compétente

LEADERSHIP	EXPÉRIENCE PRÉALABLE
Bradley Jacobs *PDG*	United Rentals, United Waste
Lou Amo *Président, courtage et envois accélérés*	Electrolux, Odyssey Logistics
Josephine Berisha *Vice présidente senior, Rémunération et avantages sociaux mondiaux*	Morgan Stanley
Tony Brooks *Président, Charge partielle – Amérique du Nord*	Sysco, PepsiCo, Roadway
Erik Caldwell *Directeur des opérations, Chaîne d'approvisionnement – Amériques et Asie-Pacifique*	Baie d'Hudson, Luxottica
Richard Cawston *Directeur général, Chaîne d'approvisionnement – Europe*	Norbert Dentressangle, Asda
Ashfaque Chowdhury *Président, Chaîne logistique – Amériques et Asie-Pacifique*	New Breed
Troy Cooper *Président*	United Rentals, United Waste
Matthew Fassler *Directeur de la stratégie*	Goldman Sachs
Luis-Angel Gómez Izaguirre *Directeur général, Transport – Europe*	Norbert Dentressangle
Mario Harik *Directeur des systèmes d'information*	Oakleaf Waste Management
Tavio Headley *Directeur principal, Relations avec les investisseurs*	Jefferies, American Trucking Associations

Remarque : Liste non exhaustive, par ordre alphabétique

Une équipe de direction très compétente (suite)

LEADERSHIP	EXPÉRIENCE PRÉALABLE
Meghan Henson *Directrice des ressources humaines*	Chubb, PepsiCo
Erin Kurtz *Vice-président senior, Communications*	AOL, Thomson Reuters
Katrina Liddell *Vice-présidente senior, Ventes de transport – Amérique du Nord*	Johnson Controls International
Patrick Oestreich *Vice-président senior, Gestion des ventes et comptes stratégiques*	DB Schenker
Greg Ritter *Directeur du service client*	Knight Transportation, C.H. Robinson
Kevin Sterling *Vice-président, Stratégie*	Seaport Global Securities, BB&T
Ravi Tulsyan *Vice-président senior et trésorier*	ADT, Tyco, PepsiCo
Daniel Walsh *Président, Last Mile*	Brambles, CHEP
Drew Wilkerson *Président, Transport – Amérique du Nord*	C.H. Robinson
Malcolm Wilson *PDG, XPO Logistics Europe*	Norbert Dentressangle, NYK Logistics
Kyle Wismans *Vice-président senior, Analyse et planification financières*	Baker Hughes, General Electric
David Wyshner *Directeur financier*	Wyndham, Avis, Merrill Lynch

Remarque : Liste non exhaustive, par ordre alphabétique

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 tendance à la délocalisation dans un pays proche.
- **Livraison capillaire :** Activité légère en actifs qui facilite la livraison des marchandises jusqu'à leur destination finale, le plus souvent au foyer du consommateur. XPO est spécialisée dans deux domaines des services en livraison capillaire : l'organisation de la livraison et de l'installation de marchandises lourdes telles que des appareils ménagers, des meubles et des produits électroniques, qui ont souvent une composante haut de gamme ; et la fourniture de solutions logistiques à des détaillants et distributeurs pour apporter un soutien à leurs chaînes d'approvisionnement de commerce en ligne et à leurs stratégies de distribution tous canaux. La capacité provient d'un réseau de transporteurs et techniciens indépendants.
- **Charge partielle (*less-than-truckload*, LTL) :** Transport d'une cargaison plus grande qu'un colis mais trop petite pour mobiliser un camion entier et qui est souvent expédiée sur une palette. Les expéditions de charges partielles sont facturées en fonction du poids de la cargaison, de sa catégorie (qui est généralement déterminée par son ratio volume/poids et par la description du produit) et du kilométrage requis sur des lignes spécifiques. Un transporteur de charges partielles exploite généralement un réseau en étoile permettant le regroupement de plusieurs envois pour différents clients dans un même camion.
- **Transport géré :** Un service proposé aux transporteurs qui veulent externaliser tout ou partie de leurs moyens d'expédition ainsi que leurs activités connexes. Ce service peut inclure la gestion du fret comme le groupement et le dégroupement, la planification du travail, la facilitation des envois internes et externes, la gestion documentaire et des douanes, le traitement des réclamations et la gestion logistique contractuelle.
- **Charge complète :** Le transport terrestre des marchandises par un transporteur unique pour une quantité qui exige la limite totale d'une remorque, en dimension ou en poids. Les marchandises restent généralement sur un seul véhicule du point d'origine à la destination et ne sont pas manipulés en cours de route. Voir le courtage de fret sur la page précédente pour plus de détails.

Glossaire d'entreprise (suite)

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

Rapprochements financiers

Le tableau suivant rapproche les recettes nettes de XPO attribuables aux actionnaires ordinaires pour les périodes clôturées les mardi 31 mars 2020 et 2019 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 mars,			
	2020	**2019**	**Variance $**	**Variation %**
Recettes nettes attribuables aux actionnaires ordinaires	$ 21	$ 43	$ (22)	-51.2%
Recettes nettes distribuées et non distribuées	2	4	(2)	-50.0%
Bénéfice net attribuable aux participations dépourvues de contrôle	2	5	(3)	-60.0%
Recettes nettes	25	52	(27)	-51.9%
Perte sur le remboursement de la dette	-	5	(5)	-100.0%
Intérêts décaissés	72	71	1	1.4%
Provision pour impôts	10	19	(9)	-47.4%
Frais de dépréciation et amortissement	183	180	3	1.7%
Pertes (gains) non réalisé(e)s sur les options de change et contrats à terme	(4)	2	(6)	-300.0%
EBITDA	$ 286	$ 329	$ (43)	-13.1%
Coûts de transaction et d'intégration	44	1	43	4300.0%
Coûts de restructuration	3	13	(10)	-76.9%
EBITDA ajusté	$ 333	$ 343	$ (10)	-2.9%
Recettes	$ 3,864	$ 4,120	$ (256)	-6.2%
Marge d'EBITDA ajusté [(1)]	8.6%	8.3%		

[(1)] La marge d'EBITDA ajusté correspond à l'EBITDA ajusté divisé par les recettes
Remarque : 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 mars 2020 et 2019 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 31 mars	
	2020	**2019**
cettes nettes PCGR attribuables aux actionnaires ordinaires	$ 21	$ 43
Perte sur le remboursement de la dette	-	5
Pertes (gains) non réalisé(e)s sur les options de change et contrats à terme	(4)	2
Dégradation de capital incorporel en relation client	-	6
Coûts de transaction et d'intégration	44	1
Coûts de restructuration	3	13
Impôts associés aux ajustements ci-dessus	(12)	(8)
Impact des participations dépourvues de contrôle sur les ajustements ci-dessus	-	(1)
Attribution des bénéfices non distribués	(3)	(2)
cettes nettes ajustées attribuables aux actionnaires ordinaires	$ 49	$ 59
cettes basiques par action ajustées	$ 0.53	$ 0.55
cettes diluées par action ajustées	$ 0.47	$ 0.51
tions ordinaires en circulation (moyenne pondérée)		
Actions ordinaires basiques en circulation (moyenne pondérée)	92	107
Actions ordinaires diluées en circulation (moyenne pondérée)	103	117

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

Rapprochements financiers (suite)

Le tableau suivant rapproche la trésorerie nette fournie (utilisée) par les activités d'exploitation de XPO pour les trimestres clôturés les 31 mars 2020 et 2019 et les années clôturées les 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 31 mars		Exercice annuel clôturé le 31 décembre				
	2020	**2019**	**2019**	**2018**	**2017**	**2016**	**2015**
Trésorerie nette fournie (utilisée) par les activités d'exploitation	$ 180	$ -96	$ 791	$ 1,102	$ 785	$ 622	$ 91
Trésorerie collectée sur des créances à prix d'achat différé	-	71	186	-	-	-	-
Trésorerie nette ajustée fournie (utilisée) par les activités d'exploitation	180	(25)	977	1,102	785	622	91
Paiement pour l'acquisition de propriétés et d'équipements	(139)	-118	(601)	(551)	-504	-483	-249
Recettes de ventes de propriétés et d'équipements	54	47	252	143	118	69	60
Flux de trésorerie disponible	$ 95	$ (96)	$ 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 le revenu d'exploitation du segment Transport de XPO pour les périodes clôturées les 31 mars 2020 et 2019 avec l'EBITDA et l'EBITDA ajusté des mêmes périodes.

Rapprochement des mesures non PCGR
Transport
Rapprochement du revenu d'exploitation avec l'EBITDA ajusté
(non vérifié)
(en millions)

	Trimestre clôturé le 31 mars,			
	2020	**2019**	**Variance $**	**Variation %**
Recettes	$ 2,459	$ 2,659	$ (200)	-7.5%
Coûts des transports et services	1,732	1,911	(179)	-9.4%
Recettes nettes	727	748	(21)	-2.8%
Coûts opérationnels directs	308	315	(7)	-2.2%
Frais de vente, généraux et administratifs				
Salaires et avantages	165	173	(8)	-4.6%
Autres frais de vente, généraux et administratifs	59	45	14	31.1%
Services achetés	27	35	(8)	-22.9%
Dépréciation et amortissement	48	52	(4)	-7.7%
Total des frais de vente, généraux et administratifs	299	305	(6)	-2.0%
Revenu d'exploitation	$ 120	$ 128	$ (8)	-6.3%
Autres recettes (dépenses) [1]	13	8	5	62.5%
Total des dépréciations et amortissements	110	116	(6)	-5.2%
EBITDA	$ 243	$ 252	$ (9)	-3.6%
Coûts de transaction et d'intégration	7	-	7	100.0%
Coûts de restructuration	3	12	(9)	-75.0%
EBITDA ajusté [2]	$ 253	$ 264	$ (11)	-4.2%
Marge d'EBITDA ajusté [3]	10.3%	9.9%		

[1] Les Autres recettes (dépenses) comprennent les revenus de pension et sont comprises dans les Autres dépenses (recettes) dans les États consolidés simplifiés des revenus.

[2] L'EBITDA ajusté est rapproché du revenu d'exploitation dans les États consolidés simplifiés des revenus.

[3] La marge d'EBITDA ajusté correspond à l'EBITDA ajusté divisé par les Recettes.

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

Rapprochements financiers (suite)

Le tableau suivant rapproche le revenu d'exploitation du segment Logistique de XPO pour les périodes clôturées les 31 mars 2020 et 2019 avec l'EBITDA et l'EBITDA ajusté des mêmes périodes.

Rapprochement des mesures non PCGR
Logistique contractuelle
Rapprochement du revenu d'exploitation avec l'EBITDA ajusté
(non vérifié)
(en millions)

	Trimestre clôturé le 31 mars,			
	2020	**2019**	**Variance $**	**Variation %**
Recettes	$ 1,437	$ 1,494	$ (57)	-3.8%
Coûts des transports et services	198	215	(17)	-7.9%
Recettes nettes	1,239	1,279	(40)	-3.1%
Coûts opérationnels directs	1,051	1,091	(40)	-3.7%
Frais de vente, généraux et administratifs				
Salaires et avantages	87	82	5	6.1%
Autres frais de vente, généraux et administratifs	22	18	4	22.2%
Services achetés	19	21	(2)	-9.5%
Dépréciation et amortissement	22	21	1	4.8%
Total des frais de vente, généraux et administratifs	150	142	8	5.6%
Revenu d'exploitation	$ 38	$ 46	$ (8)	-17.4%
Autres recettes (dépenses) [1]	7	5	2	40.0%
Total des dépréciations et amortissements	69	61	8	13.1%
EBITDA	$ 114	$ 112	$ 2	1.8%
Coûts de transaction et d'intégration	7	-	7	100.0%
Coûts de restructuration	-	1	(1)	-100.0%
EBITDA ajusté [2]	$ 121	$ 113	$ 8	7.1%
Marge d'EBITDA ajusté [3]	8.4%	7.6%		

[1] Les Autres recettes (dépenses) comprennent les revenus de pension et sont comprises dans les Autres dépenses (recettes) dans les États consolidés simplifiés des revenus.

[2] L'EBITDA ajusté est rapproché du revenu d'exploitation dans les États consolidés simplifiés des revenus.

[3] La marge d'EBITDA ajusté correspond à l'EBITDA ajusté divisé par les Recettes.

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

Rapprochements financiers (suite)

Le tableau suivant rapproche les recettes de XPO attribuables à son activité de charge partielle en Amérique du Nord pour les périodes clôturées les 31 mars 2020 et 2019 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 mars,			
	2020	**2019**	**Variance $**	**Variation %**
Recettes (hors surcharges de carburant)	$ 775	$ 786	$ (11)	-1.4%
Surcharges de carburant	123	127	(4)	-3.1%
Recettes	898	913	(15)	-1.6%
Salaires, traitements et avantages sociaux	437	445	(8)	-1.8%
Transport acheté	87	100	(13)	-13.0%
Carburant et impôts liés au carburant	57	70	(13)	-18.6%
Autres dépenses d'exploitation	94	102	(8)	-7.8%
Dépréciation et amortissement	56	58	(2)	-3.4%
Maintenance	23	27	(4)	-14.8%
Locations et baux	15	12	3	25.0%
Main-d'œuvre achetée	1	2	(1)	-50.0%
Revenu d'exploitation	128	97	31	32.0%
Coefficient d'exploitation [1]	85.8%	89.4%		
Coûts de transaction et d'intégration	2	-	2	100.0%
Coûts de restructuration	-	2	(2)	-100.0%
Dépenses d'amortissement	8	8	-	0.0%
Autres recettes [2]	11	6	5	83.3%
Revenu d'exploitation ajusté	$ 149	$ 113	$ 36	31.9%
Coefficient d'exploitation ajusté [3] [4]	83.4%	87.6%		

[1] Le coefficient d'exploitation est issu du calcul suivant : (1 - (Revenu d'exploitation divisé par les Recettes)).

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

[3] Le coefficient d'exploitation ajusté est issu du calcul suivant : (1 - (Revenu d'exploitation ajusté divisé par les Recettes)).

[4] Sans l'impact des gains réalisés sur les opérations de cession-bail de biens immobiliers des deux périodes, le coefficient d'exploitation ajusté a progressé de 320 points de base, passant de 89,7 % au premier trimestre 2019 à 86,5 % au premier trimestre 2020.

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	440	444	360	85	(192)
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	$ 1,614	$ 1,506	$ 1,289	$ 1,145	$ 302
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	$ 1,668	$ 1,562	$ 1,367	$ 1,248	$ 493
EBITDA ajusté de l'activité de charge complète nord-américaine cédée	-	-	-	80	19
EBITDA ajusté sans l'activité de charge complète	$ 1,668	$ 1,562	$ 1,367	$ 1,168	$ 474

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

Rapprochements financiers (suite)

Le tableau suivant rapproche les recettes de XPO (conformes aux PCGR) avec ses recettes organiques et sa croissance organique de recettes pour les périodes clôturées les 31 mars 2020 et 2019 pour l'entreprise 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 mars,	
	2020	**2019**
Recettes	$ 3,864	$ 4,120
Carburant	(387)	(418)
Recettes d'injection postale directe	-	(40)
Taux de change	41	-
Revenu organique	$ 3,518	$ 3,662
Croissance organique des recettes [(1)]	-3.9%	

[(1)] La croissance organique des recettes est issue du calcul de la variation relative du revenu organique par rapport à l'année précédente, exprimée en pourcentage du revenu organique de 2019.

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