

1805
D'Ieteren Auto

D'IETEREN AUTO

LEADER DU MARCHÉ BELGE EN DISTRIBUTION AUTOMOBILE

Volkswagen

Commercial Vehicles

BENTLEY

LAMBORGHINI



NOTRE MÉTIER

Fort d'une relation de près de 70 ans avec le groupe Volkswagen, D'Ieteren Auto assure en Belgique l'importation, la logistique et la **distribution des véhicules** des marques Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti et Porsche, ainsi que de leurs pièces de rechange et accessoires.

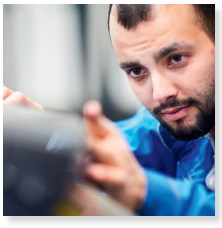
Il est le premier distributeur automobile en Belgique avec une part dans les immatriculations de voitures neuves de près de 22% et 1,2 million de véhicules en circulation. D'Ieteren Auto collabore avec quelque 125 concessionnaires indépendants et détient en propre 21 sites, situés principalement sur l'axe Bruxelles-Anvers.

Il est également actif dans la vente de **véhicules d'occasion** via 8 centres My Way détenus en propre et quelque 132 concessionnaires affiliés au réseau My Way Authorized Distributors.

D'Ieteren Auto propose en outre des solutions de financement automobile et de location à long terme via une filiale commune entre D'Ieteren et Volkswagen Financial Services. Enfin, il distribue les produits Yamaha en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg via D'Ieteren Sport.









ENTRETIEN AVEC

DENIS GORTEMAN

CEO DE D'IETEREN AUTO

ETRE UN ACTEUR DE LA MOBILITÉ DE DEMAIN

Grâce au travail accompli par les équipes, chez D'Ieteren Auto et chez les concessionnaires, ce Salon de l'Auto que nous voulions historique l'a été.

Vous nourrissiez de grandes ambitions pour le Salon de l'Auto 2016. Comment celui-ci s'est-il déroulé pour D'Ieteren Auto ?

Grâce au travail accompli par les équipes, chez D'Ieteren Auto et chez les concessionnaires, ce Salon de l'Auto que nous voulions historique l'a été, puisqu'il a été le deuxième Salon le plus important de notre histoire (hausse des commandes de plus de 20% par rapport aux périodes comparables en 2014 et 2015). Cette performance est d'autant plus remarquable que les équipes ont dû travailler dans un contexte très particulier. En effet, si l' "Emissiongate" du groupe Volkswagen a débuté fin septembre 2015, une deuxième onde de choc nous a cependant frappés à partir de novembre. Il s'agit des soupçons d'irrégularités dans les émissions de CO_2 de certains véhicules que nous distribuions. Le timing était particulièrement défavorable, car c'est en novembre que nos équipes préparent le Salon de l'Auto, sur lequel pesait donc un risque important.

Nous l'avons préparé en prenant d'abord nos responsabilités vis-à-vis de notre réseau, en assumant les ventes perdues fin 2015 (D'Ieteren Auto avait suspendu par deux fois la commercialisation de certains véhicules), pour garder les forces commerciales motivées. Ensuite, nous avons refusé de sacrifier nos prix car nous étions convaincus que les véhicules avaient gardé toute leur valeur. Nous avons par contre misé sur l'offre de services. Il faut notamment évoquer l'action "Wecare", lors de laquelle 10.000 acheteurs de voitures neuves se sont vus offrir gratuitement ce contrat de maintenance de deux ans. Enfin, nous avons pu compter sur la fidélité et la confiance de nos clients et sur l'engagement sans faille de nos concessionnaires, que je tiens à remercier.

"





En avril 2016 a commencé l'action de rappel dans le cadre de l' "Emissiongate", qui concernait quelque 300.000 véhicules équipés d'un logiciel non-conforme en Belgique. Aujourd'hui, où en êtes-vous ?

J'aimerais tout d'abord rappeler que le groupe Volkswagen a dû développer un nombre considérable de solutions techniques, et que chacune d'entre elles doit d'abord être approuvée par la KBA, l'autorité fédérale allemande de régulation du secteur automobile. Il s'agit donc d'un processus assez lent. Par conséquent, pendant l'essentiel de l'année 2016, nous n'avions à notre disposition qu'un quart des solutions techniques. Le groupe Volkswagen s'était néanmoins engagé à fournir toutes les solutions techniques avant fin 2016. A cette date, plus de 50.000 véhicules avaient déjà été mis en conformité en Belgique. Fin février 2017, ce chiffre atteignait déjà plus de 100.000 véhicules. Toute notre organisation est aujourd'hui tournée vers la mise en conformité des véhicules, avec une ferme volonté de terminer l'ensemble des opérations en 2017.

Toutes les mises à jour effectuées à ce jour ont été réalisées avec succès. Nous avons également mis en œuvre une série de solutions pratiques pour certains clients. Après avoir équipé un Volkswagen Crafter de plusieurs ordinateurs, nous avons réalisé les mises à jour du logiciel non-conforme dans les grandes flottes, comme par exemple les sociétés de location, évitant ainsi à tous ces véhicules de devoir passer en concession.

Faisons à présent le point sur vos trois chantiers stratégiques les plus importants. Commençons par la réorganisation du réseau de concessionnaires indépendants, le projet "Market Area".

En 2016, nous avons constitué pas moins de 21 Market Areas, sur un total de 26, sachant que l'objectif initial était de 14. Ceci est une excellente nouvelle, pour deux raisons : d'abord, le réseau a compris notre stratégie et y adhère. Ensuite, nous allons maintenant pouvoir nous reposer sur ce nouveau réseau pour construire le futur, qui sera fait de plus de véhicules électriques, de voitures autonomes ou partagées. Cette transformation du marché va logiquement avoir un impact sur les ventes et le service après-vente. Il fallait donc se renforcer et se préparer à ces évolutions. La stratégie Market Area permet une approche bien plus cohérente de nos cinq marques principales au sein de chaque zone, mais elle engendre également une organisation interne plus efficace, en faisant en sorte que toute une série de services et d'approches soient plus transversaux. Cela se traduit notamment par la mise sur pied de plusieurs comités métier, dont l'objectif est clair : être davantage orienté "réseau", à tous les niveaux. Le réseau exprime un besoin, nous l'analysons, nous développons une solution et nous la mettons en place pour lui. En tant qu'importateur, D'Ieteren Auto considère les 26 Market Area Leaders comme ses premiers clients. Dans ce nouveau contexte, un événement important en 2017 sera la mise en place d'un nouvel outil de Customer Relationship Management (CRM) à 360 degrés. Plus qu'un outil, c'est un état d'esprit. Par le passé, chaque marque avait "ses" clients. Dans notre nouvelle approche, ces clients sont tous des clients de D'Ieteren Auto.

Un autre exemple de transversalité est notre projet Gaïa. Le fait de confier le réseau à 26 Market Area Leaders augmente forcément le risque financier car il est moins réparti qu'auparavant. Il nous fallait donc prendre des mesures pour juguler ce risque. Pour l'ensemble de leurs achats chez D'Ieteren Auto, les concessionnaires sont désormais soumis à un système de paiement au comptant. En échange, nous leur proposons un escompte sur leurs achats et une solution de financement via notre filiale commune Volkswagen D'Ieteren Finance. Ce projet, qui représente un enjeu essentiel, a très bien été accueilli par les concessionnaires. Le résultat, c'est une diminution des besoins en capitaux de D'Ieteren Auto d'environ 70 millions EUR,

En tant qu'importateur, D'Ieteren Auto considère les 26 Market Area Leaders comme ses premiers clients.

L'objectif de Pole Position était de ramener les D'Ieteren Car Centers à l'équilibre financier d'ici 2018. Sauf imprévu, cet engagement devrait être tenu.

en moyenne. La mise en œuvre de ce projet a été exemplaire, car beaucoup d'équipes différentes ont travaillé dessus. Elles ont su collaborer efficacement sur un dossier extrêmement complexe, ce dont je suis très heureux.

Le deuxième volet de votre stratégie est Pole Position, qui a trait à la réorganisation des concessions détenues en propres par D'Ieteren Auto dans la région bruxelloise.

A ce jour, nous avons déménagé les activités des sites Vilvorde, Fort-Jaco, Expo, Stockel, Meiser, Woluwe et Bentley/Lamborghini Zaventem. Nous avons ouvert l'an dernier un nouveau hub, Auto Center Zaventem, qui regroupe nos quatre marques généralistes. En termes de contrats de vente, le retail D'Ieteren Auto progresse mieux que la moyenne nationale. En termes financiers, la perte qu'enregistraient encore les D'Ieteren Car Centers en 2013 a été réduite des deux tiers. Pour rappel, l'objectif de Pole Position était de ramener les D'Ieteren Car Centers à l'équilibre financier d'ici 2018. Sauf imprévu, cet engagement devrait être tenu.

Pole Position, ce n'est pas que de la réorganisation physique, c'est aussi une nouvelle manière d'envisager le service à la clientèle. Dans ce cadre, nous avons inauguré par exemple le service "Twin", qui consiste à faire travailler deux mécaniciens sur une voiture afin de réduire le temps d'attente pour le client. La promesse faite à ce dernier est de lui remettre les clés de sa voiture en moins d'une heure. Après une phase de test fructueuse, ce service est progressivement proposé dans tous les D'Ieteren Car Centers, le but étant de l'introduire ensuite dans le réseau. Un autre exemple est le Pre Delivery Inspection. Avant d'être livrée au client, une voiture subit une série de contrôles et de mises à jour. Par le passé, dans le retail, ces opérations se déroulaient dans chaque concession. L'objectif est que tout cela se fasse désormais dans notre grand centre de distribution à Erps-Kwerps, avec un gain énorme en efficacité, en rapidité et en coût.

L'an dernier, vous aviez annoncé la construction d'une nouvelle carrosserie. Où en est-on ? Et quelles nouvelles initiatives D'Ieteren Auto a-t-il prises au niveau de l'activité de carrosserie en tant que telle ?

Les travaux de la nouvelle carrosserie qui couvrira la zone de Bruxelles ont commencé en novembre 2016 et le site devrait ouvrir début 2018. Cette nouvelle carrosserie sera à la pointe de la technologie et pourra traiter jusqu'à 10.000 entrées par an.

Pour l'activité de carrosserie, nous avons la volonté de développer une franchise (Wondercar), à l'instar de My Way pour les véhicules d'occasion. Nous avons donc défini des standards auxquels nos concessionnaires doivent répondre. Les assureurs et les clients auront ainsi la certitude de bénéficier d'une réparation et d'un service correspondant aux standards de la marque. Cette première franchise nationale de carrosseries en Belgique proposera à la fois des techniques de réparation classiques et du *smart repair.*









Cette idée de création de franchise part d'une constatation : le développement technologique des véhicules et la diminution de la vitesse moyenne entraînent une forte baisse des accidents, et donc du marché de la carrosserie. Nous savons par conséquent que ce marché va reculer d'au moins 35% dans les dix prochaines années. Face à cette réalité, il faut s'assurer de trois choses :

- que nos concessionnaires disposent des dernières techniques de réparation et que leur personnel soit adéquatement formé ;
- que nous ayons tous les outils de communication nécessaires avec les assureurs pour diminuer leurs coûts de gestion ;
- faire en sorte d'avoir le niveau de service adéquat pour répondre aux besoins des clients de nos marques.

Nous nous dirigeons donc vers une concentration du nombre de carrosseries, avec un plus haut niveau de service et de compétences, et unis dans une franchise nationale. Pour l'avenir, un maximum d'une quarantaine de carrosseries sur l'ensemble du territoire devrait largement suffire pour répondre aux besoins des clients.

Le troisième volet de votre stratégie est la suite logique des deux premières : la refonte de votre organisation interne (Powered by You). Vous aviez annoncé l'an dernier la constitution de six pôles de responsabilités.

2016 a été l'année de la mise en place de ces six pôles. En excluant le retail, Volkswagen D'Ieteren Finance ainsi que les quelque 200 personnes travaillant au magasin de pièces et accessoires, D'Ieteren Auto compte environ 800 collaborateurs. Environ 90% d'entre eux ont changé de lieu de travail et/ou de ligne hiérarchique depuis janvier 2016. C'est considérable. Or, que constate-t-on en se retournant sur l'année 2016 ? La vente et l'après-vente se sont très bien portées, les résultats sont en hausse, 74,5% des collaborateurs recommandent D'Ieteren Auto… et tout cela dans le contexte d'un "Emissiongate" !

Réaliser des changements aussi importants, avec des résultats aussi impressionnants, et dans un contexte pour le moins particulier, c'est absolument remarquable. Je veux saluer ici l'engagement et l'énergie de l'ensemble de nos collaborateurs.

La nouvelle politique des Ressources Humaines de D'Ieteren Auto, "Dream Driver", s'inscrit dans ce contexte de changement.

Une politique des Ressources Humaines ne se conçoit pas toute seule, elle s'inscrit dans une stratégie d'entreprise. Les Ressources Humaines accompagnent donc les évolutions dont nous venons de parler, notamment via des formations *ad hoc*, une nouvelle classification des fonctions, une réflexion sur notre positionnement sur le marché de l'emploi, et une utilisation des réseaux sociaux pour le recrutement.

Nous nous dirigeons donc vers une concentration du nombre de carrosseries, avec un plus haut niveau de service et de compétences, et unis dans une franchise nationale.

Nous voulons identifier les compétences à acquérir, les modes de fonctionnement à adopter, les structures à mettre en place pour être un acteur de la mobilité du 21e siècle.

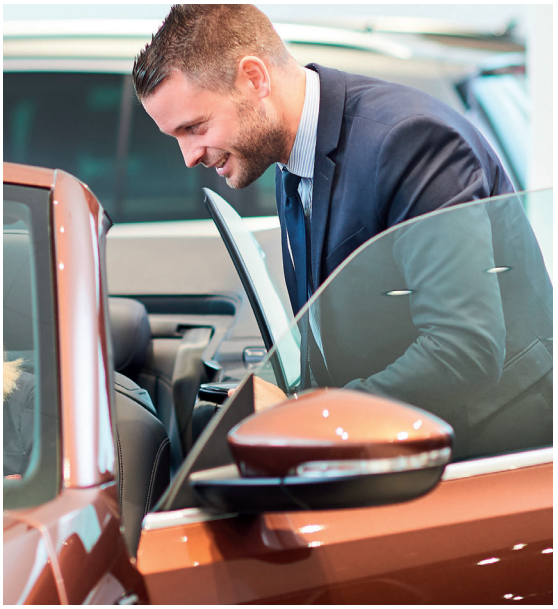
Pour conclure, quelles sont vos priorités en 2017 ?

D'abord, capitaliser sur l'ensemble des changements réalisés pour appuyer le développement de nos marques en Belgique, ce qui se traduira par des ambitions concrètes en termes de part de marché. L'effet conjugué des initiatives dont nous avons parlé et de la sortie de nouveaux modèles attractifs (ex. Volkswagen Arteon, T-Rock et Crafter, ŠKODA Kodiaq, SEAT Ateca et Arona et les nouvelles Porsche Cayenne et Panamera Sport Turismo) devrait nous permettre d'atteindre cet objectif. Ensuite, nous devrons nous adapter aux changements annoncés par le gouvernement belge en 2016 concernant la fiscalité des véhicules de société.

Il faut aussi voir à plus long terme. A présent que nous avons lancé nos trois chantiers importants (Market Area, Pole Position et Powered by You), il est temps de prêter davantage attention à ce qui se passe autour de nous. Le monde évolue très vite et plusieurs événements disruptifs sont à prévoir. C'est à partir de cette constatation qu'est née la réflexion "*D'Ieteren Mobility*". L'idée est de définir le rôle que D'Ieteren Auto doit jouer dans la mobilité de demain. Nous savons que celle-ci sera plus électrique, autonome et partagée, ce qui demande une réflexion profonde sur l'évolution de notre business model. Nous voulons identifier les compétences à acquérir, les modes de fonctionnement à adopter, les structures à mettre en place pour être un acteur de la mobilité du 21e siècle. La première étape dans cette évolution a été franchie avec la conclusion de notre partenariat avec Drivy, la plateforme de location de voitures entre particuliers leader en Europe.



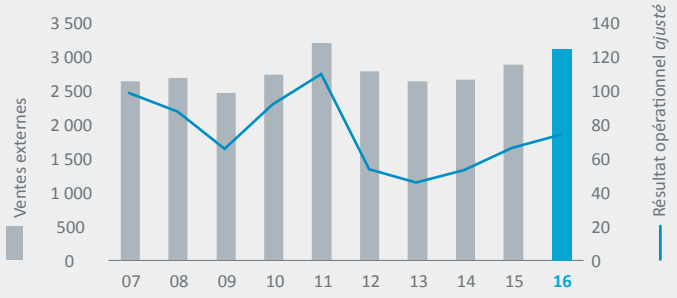




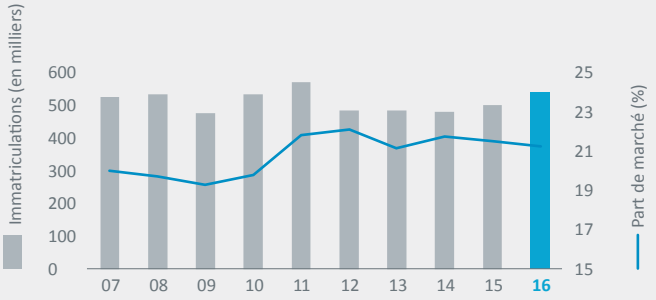
CHIFFRES CLÉS

(en millions de EUR)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Véhicules neufs livrés (en unités)	120.774	119.967	99.241	117.951	136.199	120.157	112.877	111.667	114.978	**122.489**
Ventes externes	2.642,4	2.679,4	2.453,8	2.732,9	3.208,3	2.787,3	2.627,4	2.660,5	2.874,2	**3.114,2**
Résultat opérationnel *ajusté*[1,2]	98,7	88,5	65,8	92,6	114,9	54,2	46,7	53,3	66,5	**75,8**
Marge opérationnelle ajustée	3,7%	3,3%	2,7%	3,4%	3,6%	1,9%	1,8%	2,0%	2,3%	**2,4%**
Résultat *ajusté*, part du groupe										
avant impôts[1,2,3]	74,7	60,6	42,9	64,9	92,7	52,5	47,1	52,5	74,5	**84,2**
après impôts[1,2]	65,2	59,3	41,9	62,0	98,0	48,5	43,0	49,7	74,3	**86,7**
Personnel moyen *(équivalents temps plein moyens)*	1.601	1.650	1.565	1.584	1.685	1.587	1.601	1.606	1.580	**1.610**

VENTES ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL *AJUSTÉ* (en millions de EUR)



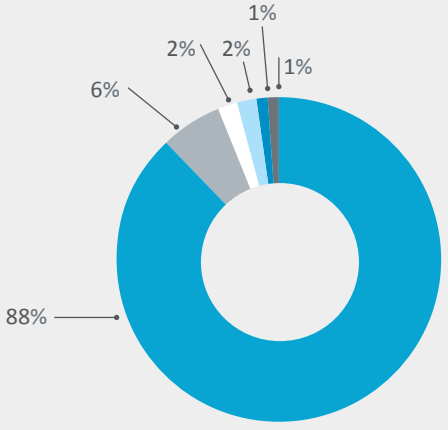
IMMATRICULATIONS DE VOITURES NEUVES EN BELGIQUE ET PART DE MARCHÉ DE D'IETEREN AUTO



ÉVOLUTION DES REVENUS PAR ACTIVITÉ

(en millions de EUR)	2015	2016	Var.
Véhicules neufs	2.512,8	**2.731,8**	+8,7%
Pièces de rechange et accessoires	180,4	**185,4**	+2,8%
D'Ieteren Car Centers (après-vente)	83,9	**83,3**	-0,7%
Véhicules d'occasion	46,1	**53,9**	+16,9%
D'Ieteren Sport	25,5	**28,0**	+9,8%
Autres	25,5	**31,8**	+24,7%
D'IETEREN AUTO	2.874,2	**3.114,2**	**+8,4%**

RÉPARTITION DES REVENUS PAR ACTIVITÉ (2016)



1. Hors éléments de réajustement *(APM - voir lexique page 48)*.
2. Le secteur de la distribution automobile inclut tous les coûts relatifs aux activités Corporate.
3. À la suite de la constitution de Volkswagen D'Ieteren Finance, dont les résultats sont mis en équivalence (et par conséquent exclus des ventes externes et du résultat opérationnel *ajusté*), et afin de refléter au mieux l'ensemble des activités du groupe, le résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe, inclut depuis 2012 la part du groupe dans le résultat *ajusté* avant impôts des entités mises en équivalence.

NOUVEAUX MODÈLES



Volkswagen

VOLKSWAGEN

ARTEON

Sur l'Arteon, Volkswagen intègre un visage expressif aux traits horizontaux en plus d'un nouveau tracé sensationnel. Le tout nouveau véhicule se positionne au-dessus de la Passat et ajoute une touche particulière à la catégorie moyenne supérieure.



AUDI

Q5

Audi combine la sportivité d'une berline à la polyvalence d'un SUV avec un intérieur très pratique. La deuxième génération du modèle phare est encore plus sportive et plus polyvalente. Les systèmes de connectivité, d'assistance au conducteur et d'efficience permettent à l'Audi Q5 d'établir une nouvelle norme dans ce segment.

SEAT

IBIZA

Avec plus de 5,4 millions d'exemplaires vendus, l'Ibiza est une icône pour la marque SEAT. La 5e génération est un tout nouveau modèle, créé avec des objectifs très ambitieux sur le plan de la sécurité, du design, des performances et du confort. Elle bénéficie des technologies les plus récentes ainsi que de qualités dynamiques exceptionnelles, mais elle enregistre également des avancées majeures en termes d'espace intérieur et de confort.



ŠKODA

KODIAQ

Avec une longueur de 4,70 m, jusqu'à 7 places et un volume de coffre inégalé dans sa catégorie, la ŠKODA KODIAQ est le premier grand SUV du constructeur tchèque. Elle est disponible avec tous les points forts de la marque : design caractéristique, vaste espace intérieur, intelligence pratique et technologies innovantes, qui se retrouvent généralement dans des véhicules de classes supérieures.





BENTLEY

BENTLEY

CONTINENTAL SUPERSPORTS

Bentley lance son modèle de série le plus rapide et le plus puissant à ce jour, la nouvelle Bentley Continental Supersports. Le nom Supersports est légendaire chez Bentley. Il a toujours été synonyme de passion et d'exaltation. C'est la quatre places la plus rapide au monde.



LAMBORGHINI

LAMBORGHINI

AVENTADOR S LP 740-4

La nouvelle Lamborghini Aventador S se caractérise par un nouveau design aérodynamique, une suspension redéveloppée, une puissance accrue et des qualités dynamiques inédites. Le "S" illustre l'évolution des modèles existants. L'Aventador S marque également pour les Lamborghini V12 une nouvelle étape dans leur histoire. Le design de la nouvelle Aventador S ouvre clairement la voie à la nouvelle génération Aventador.

PORSCHE

PORSCHE

PANAMERA 4 E-HYBRID

Avec une puissance combinée de 462 ch (340 kW), la nouvelle Panamera 4 E-Hybrid va changer votre quotidien et votre regard sur la technologie hybride. Des performances dignes d'un modèle sport : accélération de 0 à 100 km/h en seulement 4,6 secondes et vitesse maximale de 278 km/h. Et ce avec une consommation de seulement 2,5 l/100 km.



YAMAHA
Revs Your Heart

YAMAHA

MT 09

La MT09 est doté d'un puissant bloc tri-cylindre à couple élevé et offre une maniabilité inégalée. Pour 2017, Yamaha lui confère une face avant intimidante à double optique. L'arrière a été raccourci afin d'accentuer son caractère intransigeant. Grâce aux systèmes Traction Control, Quick Shifter et D-mode, l'expérience de pilotage Hyper Naked est des plus intenses.

