



Créer une mobilité fluide
et durable pour tous



NOTRE MÉTIER

D'leteren distribue, commercialise et fournit des services après-vente en Belgique pour les véhicules des marques Volkswagen, Audi, SEAT, CUPRA, ŠKODA, Bentley, Lamborghini, Bugatti et Porsche. La société opère par le biais d'un réseau de concessionnaires indépendants dans toute la Belgique, ainsi que d'une trentaine de concessionnaires appartenant à l'entreprise et situés principalement sur l'axe Bruxelles-Malines-Anvers. Elle possède une part de marché de plus de 23% du marché des véhicules neufs et compte 1,2 million de véhicules en circulation.

L'entreprise est également active sur le marché des véhicules d'occasion via, entre autres, les centres et distributeurs agréés MyWay et Audi Approved Plus. D'leteren propose en outre des services de location à long terme et un éventail complet de financements automobiles à travers une filiale commune à D'leteren et Volkswagen Financial Services. D'leteren investit également dans les services de mobilité par le biais de sa filiale Lab Box et offre désormais toute une gamme de solutions, des voitures partagées à la fourniture de véhicules autonomes, en ce compris la commercialisation de stations de recharge pour véhicules électriques, des conseils en matière de mobilité et le développement d'une application multimodale.

D'leteren a également créé la franchise Wonder Car, qui propose un concept de réparation de véhicules innovant associant la réparation intelligente et la carrosserie classique, réduisant l'empreinte écologique de cette activité et les coûts moyens de la réparation et de l'immobilisation des véhicules.

N.B. : pour améliorer le confort de lecture, le nom commercial de D'leteren Automotive, « D'leteren », sera utilisé tout au long de ce chapitre.





Message de Denis Gorteman, CEO de D'Ieteren Automotive

La manière dont nous nous déplaçons est un thème majeur dans cette période difficile marquée par le changement climatique. Voilà pourquoi D'Ieteren s'engage à créer une mobilité fluide et durable pour tous. C'est une responsabilité qu'en notre qualité de leader du marché, nous entrepreneurs d'endosser de manière exemplaire.

Depuis plusieurs années maintenant, nous œuvrons à la transformation de nos activités pour saisir toutes les opportunités liées à la digitalisation, à l'électrification, à l'automatisation des véhicules et à la nouvelle mobilité. Cette approche nous permet de remplir notre mission au bénéfice de nos clients, de nos partenaires, de nos collaborateurs et de la société au sens large.

La pandémie mondiale a rendu nécessaire d'accélérer certains aspects de cette transformation, pour compenser le déclin marqué du marché, répondre aux nouvelles attentes de nos clients et assurer notre capacité à investir pour l'avenir et remplir notre mission.

Pour permettre à chacun de nos collaborateurs de prendre des décisions de la manière la plus autonome possible, nous avons défini 4 axes stratégiques :

- Customer experience : améliorer la vie de nos clients en visant l'excellence dans les services que nous offrons.
- Product & Service portfolio : créer et adapter un portefeuille de produits et de services qui répondent aux besoins des clients, sur la base d'une analyse des données.
- Mobility ecosystem : construire un écosystème cohérent de solutions couvrant tous les besoins liés à la mobilité durable, via nos canaux, notre réseau et nos partenaires.
- People : offrir à nos collaborateurs « a great place to work » en y faisant vivre nos valeurs.

Nous réaliserons nos développements stratégiques tout en veillant également à atteindre des objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance, y compris la neutralité carbone en 2021, la réduction de 50% de nos émissions de CO₂ d'ici 2025 et la promotion de la diversité dans nos équipes.

L'approche holistique et responsable que nous mettons en pratique dans nos activités quotidiennes, enrichie par l'agilité de la nouvelle structure organisationnelle de notre filiale, permet à D'Ieteren de regarder résolument vers l'avenir.

Pour symboliser cette nouvelle structure et les engagements que nous prenons, nous avons adopté une nouvelle identité de marque. Celle-ci fait le lien entre le passé et l'avenir, et intègre le nom D'Ieteren, associé à un héritage précieux de plus de deux cents ans d'adaptation aux évolutions de la mobilité, avec le « Forward » en forme de flèche qui souligne notre souhait d'anticiper et de nous ouvrir aux changements du marché. Pour D'Ieteren et ses collaborateurs, cette nouvelle identité de la marque est un symbole fort qui nous unit au service d'une ambition commune : faire de la mobilité un levier de développement durable pour les générations à venir.

Nous commençons 2021 avec les leçons tirées de l'expérience de 2020. De nombreuses mesures ont déjà été mises en place pour contrer les effets de la crise sanitaire, mais aussi tirer parti de nouvelles normes en matière de mobilité. Nos ambitions sont élevées, comme l'engagement de nos équipes pour les réaliser. Je voudrais rendre hommage à la qualité du travail de nos collaborateurs et aux efforts qu'ils fournissent au quotidien, dans des circonstances exceptionnelles, pour assurer la satisfaction de nos clients et de nos partenaires.

> 2020 en bref

Environnement économique

La pandémie de coronavirus n'a pas épargné le secteur automobile, et a perturbé les activités de vente en concessions comme les livraisons de véhicules, dans un contexte de grande incertitude économique. 431.491 voitures neuves ont été immatriculées en Belgique durant l'année 2020, un recul important de 21,5%. Un repli nettement inférieur a été observé dans le marché des véhicules utilitaires légers, avec une diminution de 12,2% (avec 71.800 immatriculations). Toutefois, vu la taille de la population, le ratio de véhicules neufs par habitant positionne toujours la Belgique parmi les premiers pays en Europe.

Une analyse des immatriculations de véhicules neufs en 2020 montre :

- une stabilisation de la proportion d'immatriculations faites par les clients particuliers (45% en 2020 contre 44% en 2019) et par les sociétés ;
- une forte augmentation de l'électrification de véhicules, passant d'1,6% en 2019 à 3,5% un an plus tard, et une forte hausse des modèles hybrides, qui représentent une part de marché de 10,9% contre 4,7% en 2019 ; les entreprises sont des acteurs clés dans l'électrification de la flotte de voitures en Belgique en 2020, une voiture de société sur cinq étant équipée d'un moteur électrique ou hybride ;
- la poursuite du succès des SUV, qui représentent 41% des voitures immatriculées en 2020. Dans ce segment, les SUV de taille moyenne sont très attractifs, devant la catégorie des petits breaks et des petits SUV.

Comme les ventes, le secteur après-vente a souffert de la crise du COVID-19 ; les mesures gouvernementales (obligation de télétravail, extension de l'interruption de certaines activités, couvre-feu, etc.) ont entraîné une diminution du nombre de kilomètres parcourus. En fait, le nombre moyen de kilomètres parcourus par an est passé de 13.764 en 2019 à 11.757 en 2020, une chute de 14,5% qui a engendré une baisse des activités (de 18% pour la mécanique, de 19,5% pour la carrosserie).

Les résultats commerciaux confirment que nos marques restent très attractives

- 23,6% de part de marché nette en Belgique pour toutes les marques distribuées : un niveau jamais atteint jusque-là ;
- records de part de marché pour Audi et ŠKODA ; Volkswagen reste la marque la plus vendue ; SEAT stabilise sa part de marché ; les véhicules utilitaires VW enregistrent de bonnes performances malgré les produits en fin de cycle ; Porsche, Bentley et Lamborghini signent aussi des records d'immatriculations ;

- en termes de leasing et de solutions de financement, Volkswagen D'leteren Finance a également un taux de pénétration très important de 36% (35% en 2019) dans les ventes de nos marques.

Les volumes de facturation sont toutefois nettement inférieurs à 2019, qui fut une année excellente. Ces volumes s'élèvent à 104.710, soit -19,2% de moins qu'en 2019.

Gestion de la crise liée au COVID-19

Depuis le début de la crise sanitaire, D'leteren a mis en place un certain nombre d'initiatives pour atténuer les effets de la crise tout en protégeant le plus possible ses collaborateurs, ses partenaires et ses clients. Dans ce contexte, le télétravail a été largement mis en œuvre, les showrooms ont été fermés et, au départ, les activités après-vente se limitaient aux opérations urgentes, en particulier pour le personnel médical.

Afin de compenser l'impact de l'arrêt des activités, une gestion rigoureuse des liquidités a été mise en place rapidement, notamment par le biais d'une diminution du fonds de roulement, associée à une réduction drastique des frais de marketing, du recours à des entreprises externes, du transport et de la logistique. D'leteren a aussi pris soin de déployer les mesures organisationnelles et financières qui s'imposaient pour soutenir son réseau de distribution durant cette crise extraordinaire.

Outre la gestion de la crise liée au COVID-19 à court terme, D'leteren a réexaminé ses choix stratégiques à la lumière de la chute soudaine des marchés et des évolutions attendues du comportement de ses clients, en particulier en termes de digitalisation et de télétravail. Cette analyse a induit la mise en œuvre d'un plan d'accélération de la transformation, initié en 2019.

Ce plan inclut un programme d'investissement de grande ampleur d'ici 2025, destiné à garantir la position de numéro un de l'entreprise dans ses marchés, ainsi qu'un examen de ses méthodes de fonctionnement interne et de son portefeuille d'activités opérationnelles afin de garantir ses niveaux de marge, dans un contexte de croissance altérée. Les activités qui ne répondent plus aux besoins des concessionnaires ou des clients ont donc été arrêtées. Citons notamment l'arrêt des activités du centre de contact de Kortenbergh, car les essais sur route sont désormais surtout organisés par les concessionnaires à la demande de clients, et le retrait des activités d'importation pour les produits Yamaha en Belgique et au grand-duché de Luxembourg, effectuées par D'leteren Sport. Toutes ces mesures internes ont engendré la perte de 211 emplois en 2020.

> En route pour la mobilité de demain

“Avec le Salon de l’Auto virtuel, nous sommes plus déterminés que jamais à digitaliser notre approche clients.”

José Fernandez, Chief Customer Experience & Digital Officer



L’annulation de l’édition 2021 du Salon de l’Auto de Bruxelles en raison de la crise sanitaire s’est avérée un défi majeur car les enjeux sont importants. Chaque année, le Salon de l’Auto de Bruxelles accueille plus d’un demi-million de visiteurs et nous permet d’atteindre (en moyenne) 30% de notre chiffre d’affaires annuel durant le premier trimestre. Par conséquent, pour surmonter cette situation, nous avons investi dans la création de stands virtuels authentiques, qui présentent tous les modèles en détail (intérieur comme extérieur), avec des images à 360° de haute qualité. Un centre d’appel comptant quelque 130 spécialistes était mis à la disposition des clients 7 jours sur 7 en janvier. Les visiteurs pouvaient obtenir des conseils via le chat ou réserver directement un essai sur route. Cette initiative, à laquelle les clients ont réservé un accueil favorable, a généré de nombreux contacts pour les concessionnaires dans un contexte de crise économique et comparé au Salon de l’Auto exceptionnel de 2019. Cette édition virtuelle est une vraie source d’enseignement pour l’analyse du comportement des clients à l’ère digitale. Elle accélère le processus global de digitalisation de l’expérience clients, incluant les ventes en ligne, un domaine dans lequel nous investissons et impliquons nos équipes dans le but d’atteindre 15% de nos ventes par ce canal d’ici 2025. Cette initiative nous encourage aussi à mieux utiliser nos données, conformément aux normes légales en vigueur, afin de personnaliser nos offres et répondre le plus précisément possible aux attentes des clients.

Déjà un leader bien positionné dans le segment des véhicules électriques



L’offensive électrique du groupe Volkswagen a permis à D’leteren de capturer près de 25% de ce segment, avec des gammes qui continuent à se développer, notamment chez Volkswagen avec l’ID.3 et l’ID.4, chez ŠKODA avec son dernier modèle Enyaq, chez Audi avec la Q4 et l’e-Tron GT, chez CUPRA avec la Born, et chez Porsche avec la Taycan.

Afin de promouvoir l’adoption de ces véhicules, D’leteren commercialise, par le biais de sa filiale EDI (Electric by D’leteren), une gamme complète de solutions de recharge intelligentes et de production d’énergie verte pour les utilisateurs privés et professionnels. En 2020, EDI a tiré parti de la tendance à l’électrification des véhicules en augmentant le nombre de points de recharge de 435 en 2019 à 1.805 en 2020. EDI attend une poursuite de la croissance en 2021 et prévoit d’installer près de 100 stations de recharge par semaine pour atteindre 5.600 points de recharge à domicile et au travail en 2021.

“Cette nouvelle mobilité, qui est déjà bien établie aujourd’hui, ne comprend pas seulement des véhicules partagés, des transports publics, des vélos ou la marche. Aucun de ces modes de transport à lui seul ne fournit “la” solution, mais ensemble ils forment un modèle de mobilité qui est certes plus complexe, mais surtout plus efficace, en particulier pour les trajets en ville. C’est pourquoi D’leteren déploie une gamme de solutions de mobilité diversifiée. Certaines d’entre elles (comme Poppy, EDI ou Husk) représentent déjà plusieurs millions d’euros et ont des objectifs de rentabilité à court terme; d’autres sont toujours aux prémices de la phase de développement, comme Skipr, MyMove ou mBrella.”

Michaël Grandfils, Managing Director Lab Box



Une nouvelle mobilité prend forme

Voici quelques exemples d’initiatives développées pour rendre la mobilité plus fluide et durable :

- **POPPY**: le partage de voiture a connu une évolution contrastée en raison du confinement, mais a retrouvé les niveaux d’avant la crise sanitaire. Poppy a renouvelé l’ensemble de sa flotte en 2020, et compte 500 véhicules respectueux de l’environnement en circulation à Bruxelles, à Anvers et dorénavant dans la zone de Charleroi Airport, pour un total de plus de 1.200 trajets quotidiens. Poppy ambitionne de porter ce nombre de trajets à 1.900 d’ici fin 2021, et veut encore étoffer sa flotte de véhicules d’ici 2025, avec un objectif de 10 véhicules par km², afin d’être capable d’exploiter le plein potentiel de ce mode de transport.
- **SKIPR**: cette application mobile est une plateforme unique pour planifier et payer les trajets professionnels quotidiens. Elle met une large gamme d’options de mobilité différentes, telles que la SNCB, la STIB, De Lijn, les TEC, Bird, Uber, Poppy, Billy, Dot et bien d’autres, à la disposition du client. 2020 fut une année cruciale pour Skipr, qui a levé €7m de Belfius pour valider sa position de numéro un sur le marché belge et se développer à l’international, en particulier en France.
- **BIKE-MOBY**: cette formule de location de vélos développée par Volkswagen D’leteren Finance apporte un niveau de service et d’assistance comparable à celui des voitures de société.





Le marché des véhicules d'occasion : un nouveau domaine de croissance pour D'Ieteren et ses concessions

2020 a démontré la résilience du marché des véhicules d'occasion, qui profite particulièrement d'un attrait plus important en période de crise économique. Ce marché n'a connu qu'un repli de 5%, loin donc de la contraction du marché des véhicules neufs. MyWay et Audi Approved Plus ont aussi connu une forte augmentation du nombre de véhicules vendus. Ces évolutions attestent du potentiel que D'Ieteren entend capturer via sa nouvelle offre, Wonder. En 2020, cette filiale a développé une nouvelle plateforme digitale, MyWay Pro, pour l'achat et la revente de véhicules d'occasion au niveau international.

“Notre objectif est de fournir des véhicules d'occasion au réseau pour lui permettre de prendre une plus grande part de ce marché dynamique à valeur ajoutée, en particulier via les réparations et les entretiens qu'il génère. MyWay Pro vise à commercialiser quelque 12.000 véhicules en 2021, et ce, par exemple, via la diversification de ses sources d'approvisionnement, via l'achat à des particuliers ou via de nouveaux contrats de remise en vente.”

Claude Willaert, Managing Director Wonder Group

La concession du futur

D'Ieteren Center Brussels est un nouveau type de concession. Ouvert en mai 2020, son petit showroom héberge néanmoins 3 marques (Volkswagen, SEAT et ŠKODA) sans aucune séparation entre elles. Les outils de communication digitale sont largement utilisés pour présenter les gammes complètes. Des véhicules de démonstration sont disponibles pour les clients qui souhaitent faire un essai sur route. De plus, la livraison des véhicules commandés pour les clients se fait désormais dans deux nouveaux centres de livraison, entièrement consacrés à cette fin. Ils sont bien situés — au nord et au sud de Bruxelles — pour servir tous les clients des concessions de D'Ieteren dans cette région du pays.

“Le client ne veut plus d'une concession qui ressemble à une cathédrale. Les solutions proposées pour présenter nos produits, associées à des essais sur route, leur donnent entière satisfaction. Leurs réactions sont très positives. Nous tenons compte de leur feed-back car cette concession sert en quelque sorte de laboratoire. C'est là que nous essayons des expériences digitales avec le client, puis nous les reproduisons, si elles sont concluantes, dans notre nouvelle concession du futur, Mobilis, qui ouvrira en 2023. De plus, l'empreinte immobilière moindre de la concession a un impact positif sur nos coûts et notre efficacité opérationnels.”

Didier Fenix, Directeur de D'Ieteren Centers



Initiatives clés pour atteindre l'excellence opérationnelle

- **CLIPS**: remplacement du nouveau système ERP pour la logistique liée à l'entrepôt de pièces et accessoires; un projet qui rehaussera encore le niveau de service aux concessionnaires et qui optimisera la gestion des stocks ;
- **Automatisation de processus internes**, en particulier en termes de surveillance et d'intelligence basée sur les données ;
- **Modernisation de l'ensemble du réseau et de l'infrastructure informatique du groupe** pour encore augmenter la sécurité du système et l'efficacité opérationnelle ;
- **Développement de nouveaux systèmes de gestion et d'interface** pour les contrats d'entretien et les commandes de véhicules afin d'augmenter la flexibilité et de permettre le développement de nouveaux services.

Une structure organisationnelle des filiales pour gagner en agilité

Afin d'avoir une organisation plus flexible et plus proche de sa clientèle spécifique, D'leteren a créé des filiales de ses D'leteren Centers situés en région bruxelloise et des Porsche Centers situés à Bruxelles et Anvers. Ces filiales sont détenues à 100% par D'leteren Automotive, qui conserve les activités d'assistance et d'importation automobile. D'leteren Automotive est une nouvelle filiale entièrement détenue par D'leteren Group. Cette nouvelle structure, effective à compter du 1er janvier 2021, permet à chaque activité de se concentrer sur son propre métier et donc d'optimiser son développement.



> Approche de la durabilité

De par la nature de sa mission, qui a pour but de construire une mobilité fluide et durable pour tous, le développement durable fait partie intégrante de la stratégie de l'entreprise. Les initiatives prises pour répondre aux attentes des clients et aux besoins de la société au sens large s'inscrivent dans cette optique.

En parallèle, D'leteren s'engage à deux niveaux principaux, liés à ses activités et sa volonté d'être un employeur attractif.

- **Contribuer à la protection de l'environnement** en réduisant l'empreinte carbone de nos activités de 50% d'ici 2025. Outre la gestion durable de ses bâtiments et de ses consommables, la réduction de l'empreinte carbone de l'entreprise va aussi impliquer une politique de mobilité plus verte. La première étape pour atteindre cet objectif est l'adaptation de la politique en matière de voitures de D'leteren. Un autre aspect important est que, à partir de 2021, les émissions de CO₂ de nos activités vont être compensées par des programmes de reforestation et de préservation de l'environnement. Ces programmes de compensation seront adaptés si nécessaire, en fonction de l'ampleur des mesures prises pour réduire les émissions de CO₂.
- **Promouvoir la croissance inclusive**, en soutenant des opportunités égales et la diversité au sein de l'entreprise. La diversité sous toutes ses formes, qu'il s'agisse du sexe, de l'origine ou de l'âge, est une source de créativité car elle multiplie les points de vue et contribue à l'innovation. Plusieurs initiatives seront prises progressivement en faveur de la diversité : du recrutement au développement de carrière, en passant par des actions de sensibilisation.

De plus, dans un environnement de travail extraordinaire dans un contexte d'évolution profonde, D'Iletere a plus que jamais conscience qu'il est nécessaire de mener ses activités de manière éthique et responsable, conformément aux valeurs du groupe. Les systèmes de gouvernance interne sont adaptés aux évolutions structurelles. Face à la crise sanitaire, la priorité est donnée à la sécurité des collaborateurs, des partenaires et des clients. Le soutien apporté aux communautés locales, et en particulier au personnel soignant en 2020, se poursuit.

> Strategy 2021 and beyond

La crise sanitaire mondiale et l'urgence croissante du changement climatique ont intensifié et accéléré la détermination de D'Iletere de guider le marché vers une mobilité durable et équitable.

Pour profiter des opportunités dans les domaines de la digitalisation, de l'électrification, de l'automatisation de véhicules et de la nouvelle mobilité, D'Iletere se concentrera sur des initiatives de transformation de ses activités dans 4 domaines stratégiques : l'excellence des services à la clientèle, un portefeuille de produits et services ciblés, des solutions de mobilité durable et la diversité et le bien-être des collaborateurs.

À l'avenir, une nouvelle structure d'organisation des filiales permettra aux activités de devenir plus autonomes et de répondre avec agilité aux besoins du marché. De plus, la nouvelle identité de marque de D'Iletere atteste de son attachement à des objectifs visionnaires en matière d'environnement, de société et de gouvernance, incluant son but d'atteindre des émissions nettes nulles d'ici 2040, tout en réduisant de moitié ses émissions de CO₂ d'ici 2025.

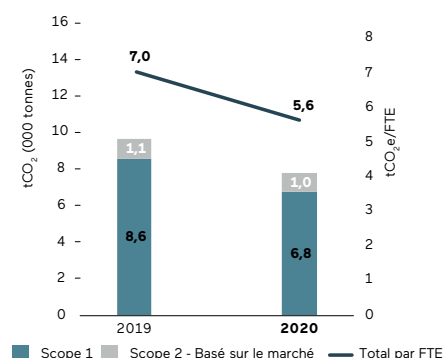


D'Ieteren Automotive²

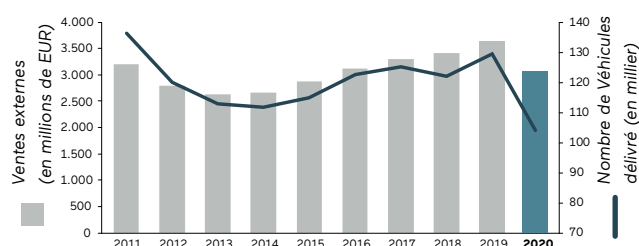
Chiffres clés

(en millions EUR)	2019	2020
Véhicules neufs livrés (en unités)	129.575	104.710
Ventes externes	3.634,9	3.215,7
Résultat opérationnel ajusté ¹	119,1	98,9
Marge opérationnelle ajustée	3,3%	3,1%
Résultat ajusté, part du groupe		
avant impôts ^{1,3}	128,4	102,8
après impôts ¹	86,2	73,6
Personnel moyen (équivalents temps plein moyens)	2.087	2.187

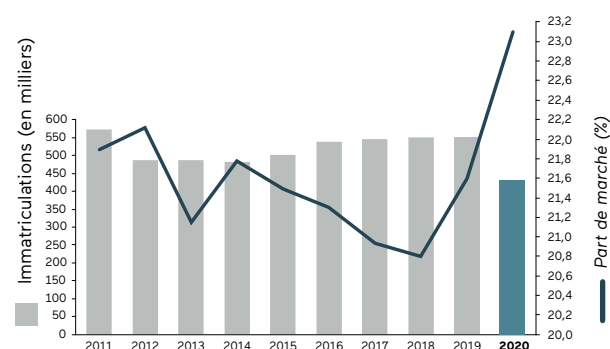
ÉMISSIONS DE CO₂ *



VENTES ET NOMBRE DE VÉHICULES LIVRÉS



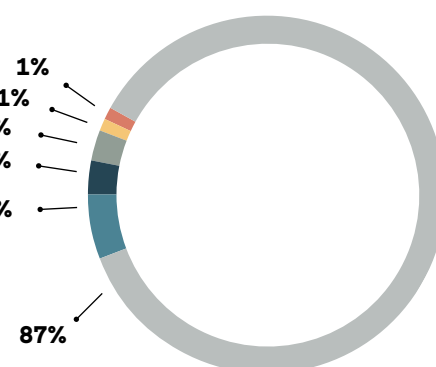
IMMATRICULATIONS DE VOITURES NEUVES EN BELGIQUE ET PART DE MARCHÉ



ÉVOLUTION DES REVENUS PAR ACTIVITÉ

(en millions EUR)	2019	2020	Change
● Véhicules neufs	3.193,5	2.792,0	-12,6%
● Pièces de rechange et accessoires	215,7	182,3	-15,5%
● Service après-vente	97,9	83,6	-14,6%
● Véhicules d'occasion	76,1	95,5	+25,5%
● D'Ieteren Sport	31,4	32,2	+2,5%
● Autres	20,3	30,1	+48,3%
D'IETEREN AUTOMOTIVE	3.634,9	3.215,7	-11,5%

RÉPARTITION DES REVENUS PAR ACTIVITÉ



* Les émissions CO₂ ont été calculées par un partenaire externe CO₂ Logic. Les données 2019 ont été retraitées afin de s'aligner sur le périmètre des émissions de CO₂ 2020, qui exclut Sopadis, WonderCar, LabBox, D'Ieteren Sport et VDFin. Ces branches seront incluses à partir de 2021 dans le périmètre du plan de réduction des émissions. Les détails supplémentaires de la méthodologie se trouvent dans la déclaration ESG (p. 201 du rapport financier et du de gestion).

1. Après exclusion des éléments d'ajustement (APM - voir lexique page 84).

2. Le segment D'Ieteren Automotive exclut les activités immobilières et corporate du groupe.

3. Le résultat ajusté avant impôts, part du groupe, inclut la part du groupe dans le résultat ajusté avant impôts des entités mises en équivalence.