

D'IETEREN AUTO

LEADER DU MARCHÉ BELGE EN DISTRIBUTION AUTOMOBILE



NOTRE MÉTIER

Fort d'une relation de plus de 65 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 22% et 1,2 million de véhicules en circulation. D'Ieteren Auto collabore avec près de 150 concessionnaires indépendants et détient en propre

23 sites, situés principalement sur l'axe Bruxelles-Anvers. Il est également actif dans la vente de **véhicules d'occasion** via 10 centres My Way détenus en propre et quelque 140 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 et MBK en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg via **D'Ieteren Sport**.



ENTRETIEN AVEC DENIS GORTEMAN CEO DE D'ITEREN AUTO



SYLVIE HUWART

Management Assistant & Press Relations,
Bentley Belgium & Lamborghini

« Nous développons le soutien adéquat en termes de conseil, de leadership et de financement pour aider nos concessionnaires à se déployer pleinement dans leur Market Area. »

UNE ORGANISATION OPTIMALE POUR POUVOIR RÉPONDRE À TOUS LES DÉFIS

« La nouvelle structure est devenue concrète au deuxième semestre 2015, et elle va donc déployer l'ensemble de son potentiel à partir de cette année. »

En 2014, vous aviez annoncé la mise en place d'une nouvelle stratégie 2018-2020, axée autour de trois piliers. Comment cette stratégie a-t-elle évolué en 2015 ?

Denis Gorteman : 2015 a principalement vu le déploiement de « Powered by You », c'est-à-dire la refonte de notre structure interne. Pour parvenir à mettre le client encore plus au cœur

de nos actions, il nous fallait le placer au cœur de notre organisation. J'ai la conviction qu'une entreprise ne peut bien fonctionner qu'à partir du moment où chaque responsabilité est clairement définie. Avec la constitution des différents pôles de responsabilités (cf. graphique ci-contre), nous avons créé un ensemble cohérent, agile et accepté par l'entreprise. Nous travaillons désormais de manière coordonnée, en capitalisant sur les informations disponibles et les expériences de chacun, nous offrons à nos clients des solutions fortes et parfaitement adaptées, augmentant ainsi nos chances de réussite et de développement de nos affaires et de celles de nos concessionnaires.

Concrètement, en quoi consiste cette réorganisation de vos équipes ?

Denis Gorteman : Elles sont désormais regroupées dans 6 pôles métier bien spécifiques mais interconnectés. Ce regroupement vise l'excellence commerciale et opérationnelle en capitalisant sur notre savoir-faire, en renforçant nos compétences métier et en nous appuyant sur notre expérience du terrain. Ce regroupement va également faciliter des modes de travail transversaux, ce qui nous permettra d'être plus efficaces, flexibles et proactifs.



En résumé, nous avons d'abord un pôle « Retail », qui regroupe toute notre structure de distribution : véhicules neufs et d'occasion, pièces et accessoires, mécanique, carrosserie, produits financiers, produits de maintenance, etc. C'est donc une approche cohérente du client à 360 degrés. Ensuite, il y a le pôle « Operations », qui répond à la question : « Comment vais-je délivrer toute cette activité commerciale et de services de la manière la plus efficace possible ? ». Le troisième pôle est nommé « Brands, Customer & Business Development, Network ». Il centralise tous les leviers commerciaux, en contact avec tous nos clients. Et puis il y a les trois fonctions transversales : les Ressources Humaines, la Finance et enfin le pôle « Research, Marketing & Training ». Cette réorganisation est devenue concrète au deuxième semestre 2015, et elle va donc déployer l'ensemble de son potentiel à partir de cette année.

Ce projet va-t-il entraîner des ruptures brutales ?

Denis Gorteman : Oui. Et nous gérons cette transformation de manière proactive et respectueuse. Nous voulons stimuler le leadership au sein de l'entreprise et encourager nos collaborateurs à assumer ces changements de façon responsable. C'est précisément ce que nous faisons avec le projet Market Area : nous changeons fondamentalement notre réseau, mais nous voulons le faire main dans la main avec des partenaires qui nous suivent depuis longtemps, parfois même depuis 1948. Ça, c'est notre manière de faire.

Comment le projet « Market Area », qui comprend la réorganisation du réseau de concessionnaires indépendants, a-t-il évolué ?

Denis Gorteman : Sur les 26 Market Areas que nous avons identifiées, 18 sont actuellement en cours de constitution. C'est un signe que cette stratégie, qui n'a pas toujours été facile à accepter lorsque nous l'avons annoncée en avril-mai 2014, est à présent intégrée par le réseau des concessionnaires indépendants, qui en a compris les tenants et aboutissants, et l'a épousée pour la transformer en réalité. C'est pour moi une très grande satisfaction. Du côté de D'Ieteren Auto, nous développons parallèlement le soutien adéquat en termes de conseil, de leadership, de financement, ... pour aider nos concessionnaires à se déployer pleinement dans leur Market Area.

Quant aux 8 dernières Market Areas, les discussions vont bon train. Le caractère progressif de ce projet est une bonne chose, d'abord parce qu'il s'agit d'une stratégie à l'horizon 2020, et non 2015. Ensuite, nous ne pourrions pas faire face à un changement de l'ensemble de notre réseau en 12 mois. Ce changement, nous voulons l'accompagner et le guider. Le processus est donc long, mais dès cette année, nous nous attendons à ce qu'une dizaine de Market Areas soient constituées à 100%, ce dont je suis particulièrement heureux.

« L'ensemble de l'entreprise est aujourd'hui convaincu que les changements apportés dans notre activité de retail vont dans la bonne direction. »

Comment le projet « Pole Position » (qui vise à améliorer la performance des concessions détenues en propre par D'Ieteren Auto en région bruxelloise) a-t-il progressé ?

Denis Gorteman : Concrètement, nous avons déplacé à la fin du premier semestre 2015 les activités du site Expo (à Laeken) sur les sites de Drogenbos et Loozenberg (Zaventem). Au premier semestre 2016, nous allons déménager les activités de Bentley et Lamborghini vers Drogenbos et nous allons inaugurer le hub VW-CVI-SEAT-Skoda de Zaventem en septembre. En tout, il s'agira du quatrième regroupement de sites, après la fermeture et le déplacement des activités des sites de Vilvorde et Fort-Jaco (Uccle), fin 2014, et du site Expo l'an dernier. L'objectif reste le même : permettre aux D'Ieteren Car Centers – qui accusaient une perte annuelle de l'ordre de 10 millions EUR – de revenir à l'équilibre financier d'ici 2018. J'aimerais également mentionner l'inauguration, l'an dernier, du tout nouveau centre Audi Brussels à Drogenbos, un bel exemple de notre ambition d'investissement.

ESTELLE CATRY
Warehouse employee



Ce volet de la nouvelle stratégie de D'Ieteren Auto évolue particulièrement vite.

Denis Gorteman : Il ne fait aucun doute que le projet progresse plus rapidement que prévu et que les synergies et les réductions de coûts dépassent nos attentes. Ce que nous avons réalisé pour « Pole Position » est une très grande satisfaction. L'ensemble de l'entreprise est aujourd'hui convaincu que les changements apportés dans notre activité de retail vont dans la bonne direction. Cela se traduit bien sûr dans les chiffres financiers car nous avons réduit aujourd'hui les pertes des D'Ieteren Car Centers d'environ 45%. Cela n'est toutefois qu'une première étape. Ce qui est beaucoup plus complexe, c'est d'avoir pu aligner tout le monde, d'avoir une vision structurellement pérenne, d'avoir pu le faire sans diminuer les volumes, en augmentant la satisfaction client et en adaptant nos talents dans le bon sens du terme, c'est-à-dire en mettant les bonnes personnes au bon endroit. Le meilleur exemple de tout cela est la carrosserie : on ferme deux carrosseries, on en crée une nouvelle (les travaux commenceront vers l'été 2016 et devraient se terminer fin 2017), on change les méthodes de travail, on change de lieu, et on a l'ambition d'augmenter le nombre d'entrées. Il y a autant d'ambition financière et opérationnelle que commerciale, nous couvrons vraiment les 360 degrés du spectre.

A partir du mois de septembre, l'année 2015 a été marquée avant tout par l'« Emissiongate » du groupe Volkswagen. Avec quelques mois de recul, comment évaluez-vous l'impact de cette crise et la façon dont D'Ieteren Auto y a réagi ?

Denis Gorteman : L'« Emissiongate » a d'abord été, bien entendu, un choc et une surprise pour nous tous, un événement totalement inattendu et contraire à nos valeurs d'entreprise. Mais au-delà de cette réaction parfaitement normale, cela a surtout été la traduction dans les faits de la capacité de D'Ieteren Auto de travailler de manière transversale et pour le bien commun. Lorsque toutes les forces de D'Ieteren Auto se mobilisent pour un objectif, nous sommes imbattables. C'est à mon sens une preuve supplémentaire de la pertinence de nos choix stratégiques de ces dernières années. Si nous n'avions pas mis en place, depuis 2012, les projets, les axes stratégiques et les missions dont celles que nous venons d'évoquer, les effets de cet « Emissiongate » auraient pu être beaucoup plus négatifs.

Une fois encore, le principe clé dans notre gestion de la crise a été de mettre le client au cœur de toutes nos préoccupations. Nous avons agi de manière éthique et responsable, nous avons joué la carte de la transparence par rapport aux clients et aux autorités; nous n'avons rien caché. Nous avons souvent pris les devants et cherché des solutions (*lire ci-contre toutes les initiatives prises par D'Ieteren Auto*). Nous avons pris nos responsabilités en refusant de vendre des produits potentiellement non conformes, prouvant ainsi la priorité donnée à nos clients et à la communauté. Je suis donc convaincu que nous avons réagi à cette crise de la meilleure manière possible, mais nous devons continuer à mobiliser nos efforts, car ça serait mentir que d'affirmer que l'image des marques que nous distribuons n'a pas souffert de ces affaires. D'Ieteren Auto et son réseau de concessionnaires doivent restaurer la confiance des clients. Nous devons plus que jamais nous serrer les coudes et montrer, en étant irréprochables et en soutenant nos clients et notre réseau, que nous sommes déterminés à conserver durablement notre position de leader du marché.

2015 VOLKSWAGEN

AKTIENGESELLSCHAFT

22 SEPT.

S'attelle à la clarification des irrégularités liées à un software concernant quelque 11 millions de véhicules équipés d'un moteur diesel de type EA 189.

25 SEPT.

Matthias Müller est nommé nouveau CEO de Volkswagen AG.

29 SEPT.

Annnonce d'un plan d'action concernant les véhicules diesel équipés d'un moteur EA 189.

15 OCT.

L'autorité fédérale allemande du transport routier (KBA) **ordonne le rappel des véhicules** équipés des moteurs EA 189 concernés.

2 NOV.

Précision qu'**aucun logiciel a été installé dans les motorisations diesel 3 litres.**

3 NOV.

Les **enquêtes internes menées au sein de Volkswagen** mettent à jour des irrégularités dans l'attribution des émissions de CO₂. Quelque 800.000 véhicules pourraient être concernés dans le monde.

13 NOV.

Prochaines étapes dans la **clarification du problème des émissions de CO₂.**



22 SEPT.

Réaction aux irrégularités constatées au sujet d'un software utilisé dans certains moteurs diesel des véhicules du groupe Volkswagen.

25 SEPT.

Lancement du site web « Customer Care » en réponse aux préoccupations des clients.

26 SEPT.

Décision de **suspendre la commercialisation** des véhicules potentiellement munis du logiciel non conforme.

28 SEPT.

Proposition de remplacer les commandes en cours par des véhicules diesel EU 6.

16 OCT.

Quelque **320.000 véhicules** seront rappelés en Belgique.

5 NOV.

Suspension temporaire de la vente de modèles susceptibles d'être concernés par les irrégularités relatives aux émissions de CO₂.

20 NOV.

Est confiant qu'**aucun ajustement fiscal** ne sera réclamé aux clients concernés par les irrégularités liées aux émissions de CO₂.

Événements ultérieurs & informations :
www.customercare.dieteren.be



« Pour nous la question essentielle est de jouer un rôle plus important dans la mobilité en Belgique. Nous devons nous inscrire dans une évolution qui est, je dirais, "positivement inéluctable" ».

La question cruciale de la mobilité préoccupe de plus en plus nos sociétés. En tant qu'entreprise automobile, quelle est la position de D'Ieteren Auto dans ce débat ?

Denis Gorteman : Pour nous la question essentielle est de jouer un rôle plus important dans la mobilité en Belgique. Nous devons nous inscrire dans une évolution qui est, je dirais, « positivement inéluctable ». Le développement durable est important pour nous, et pour jouer un plus grand rôle dans la résolution des nombreux problèmes liés à la mobilité, nous voulons renforcer nos conseils à la clientèle dans ce domaine. Il faut pour cela avoir une compétence et une crédibilité en matière de mobilité. Je suis convaincu que D'Ieteren Auto a un rôle plus important à jouer en Belgique que ses concurrents, parce que nous sommes le leader historique du marché, avec un enracinement 100% belge. Nous avons donc la capacité de réfléchir sur le long terme en fonction de la particularité belge. Mais je reconnais volontiers que c'est encore largement une ambition d'avenir, nous avons un immense chantier devant nous.

Sur quoi D'Ieteren Auto va-t-il se focaliser en 2016 ?

Denis Gorteman : Pour que notre nouvelle stratégie fonctionne, il est impératif d'avoir les bonnes personnes à la bonne place. Puisque nous changeons fondamentalement notre organisation et nos missions, nous devons développer notre leadership, ainsi que l'engagement et la motivation de nos collaborateurs à tous les niveaux. Nous devons veiller à ce que notre culture soit bien adaptée aux défis futurs dans notre marché. Il faut créer un cercle vertueux reposant sur le principe que notre « réservoir humain » possède les compétences nécessaires, aujourd'hui comme demain. Nous préparer aux changements que l'avenir apporte, c'est le projet qui se déploiera pleinement en 2016. Mais il repose évidemment sur toutes les initiatives lancées depuis 2014 !



GERDA VERMEIR
Marketing & Promotion Manager,
My Way



D'IETEREN AUTO

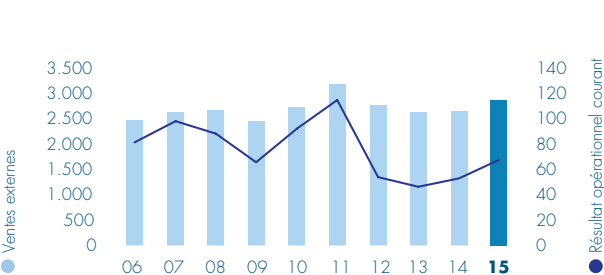
CHIFFRES CLÉS

(en millions de EUR)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Véhicules neufs livrés (en unités)	112.944	120.774	119.967	99.241	117.951	136.199	120.157	112.877	111.667	114.978
Ventes externes	2.491,4	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
Résultat opérationnel courant ^{1,2}	81,9	98,7	88,5	65,8	92,6	114,9	54,2	46,7	53,3	66,5
Marge opérationnelle courante	3,3%	3,7%	3,3%	2,7%	3,4%	3,6%	1,9%	1,8%	2,0%	2,3%
Résultat courant, part du groupe										
avant impôts ^{1,2}	59,5	74,7	60,6	42,9	64,9	92,7	52,5	47,1	52,5	74,5
après impôts ^{1,2}	57,0	65,2	59,3	41,9	62,0	98,0	48,5	43,0	49,7	74,3
Personnel moyen (équivalents temps plein moyens)	1.571	1.601	1.650	1.565	1.584	1.685	1.587	1.601	1.606	1.580

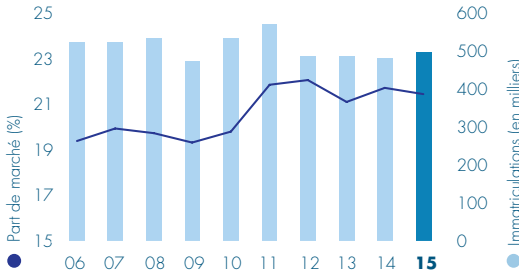
¹ Hors éléments inhabituels et réajustements de valeur (APM - voir lexique page 40).
² Le secteur de la distribution automobile inclut tous les coûts relatifs aux activités Corporate, y compris (concernant le résultat courant avant/après impôts) les coûts financiers résultant de l'investissement dans le secteur du vitrage de véhicules.

Note : 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 courant), et afin de refléter au mieux l'ensemble des activités du groupe, le résultat courant avant impôts, part du groupe, inclut depuis 2012 la part du groupe dans le résultat courant avant impôts des entités mises en équivalence.

ÉVOLUTION DES VENTES ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT DE D'IETEREN AUTO DEPUIS 2006 (en millions de EUR)



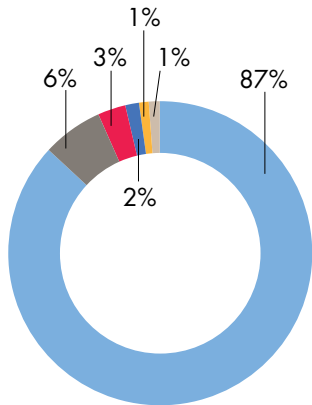
IMMATRICULATIONS DE VOITURES NEUVES EN BELGIQUE ET PART DE MARCHÉ DE D'IETEREN AUTO DEPUIS 2006



ÉVOLUTION DES VENTES PAR ACTIVITÉ

(en millions de EUR)	2014	2015	Var.
• Véhicules neufs	2.316,5	2.512,8	+8,5%
• Pièces de rechange et accessoires	169,7	180,4	+6,3%
• D'Ieteren Car Centers (après-vente)	81,0	83,9	+3,6%
• Véhicules d'occasion	38,7	46,1	+19,1%
• D'Ieteren Sport	26,0	25,5	-1,9%
• Autres	28,6	25,5	-10,8%
D'IETEREN AUTO	2.660,5	2.874,2	+8,0%

RÉPARTITION DES VENTES TOTALES PAR ACTIVITÉ (2015)



NOUVEAUX MODÈLES



VOLKSWAGEN TIGUAN

La deuxième génération du Tiguan est le premier SUV du groupe Volkswagen à utiliser la nouvelle plateforme (modulaire) MQB, pionnière à plus d'un titre. Volkswagen présente le nouveau Tiguan dans quatre déclinaisons : le Tiguan R-Line, particulièrement sportif, une version routière classique et une version tout-terrain taillée pour le hors-piste. Le Tiguan GTE, une étude à moteur hybride « plug-in », donne un aperçu des développements futurs du modèle à succès parmi les SUV.



ŠKODA



ŠKODA VISIONS

Ces dernières années, Škoda a renouvelé en profondeur et considérablement élargi sa gamme de modèles, et étoffe aujourd'hui son offre de SUV. Avec la Škoda VisionS, le constructeur automobile tchèque donne un aperçu de ce à quoi pourrait ressembler le langage stylistique du nouveau SUV. En outre, la présentation de ce showcar permet à la marque de montrer ses principales technologies du futur.



Audi

AUDI Q2

Ce SUV compact de type urbain, adapté tant à la conduite quotidienne qu'aux loisirs, allie un design progressif et une fonctionnalité élevée. La connectivité, l'infodivertissement et les systèmes d'assistance n'ont rien à envier à ceux des modèles du segment supérieur. L'Audi Q2 est aussi unique que son conducteur, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur.



SEAT

SEAT ATECA

Premier SUV de SEAT, le nouvel Ateca combine design unique, plaisir de conduite dynamique, polyvalence urbaine et praticité hors du commun. Doté des dernières technologies haut de gamme via notamment ses systèmes d'assistance et d'infodivertissement, l'Ateca fait de chaque journée et de chaque kilomètre une expérience inoubliable.





BENTLEY

BENTLEY BENTAYGA

La Bentley Bentayga associe un luxe inégalé, des performances exceptionnelles réalisées sans effort et un grand agrément d'utilisation au quotidien. Avec son nouveau moteur W12, la Bentayga est le SUV le plus rapide, le plus puissant, le plus luxueux et le plus exclusif au monde. Elle garantit une véritable expérience de conduite Bentley et des fonctionnalités technologiques innovantes.



PORSCHE

PORSCHE 911 TARGA

Née il y a déjà plus de 50 ans, la Porsche 911 Targa figure au panthéon de l'automobile. Icône parmi les icônes, elle est aujourd'hui disponible en transmission intégrale et deux motorisations : un 6 cylindres de 3.0 l développant 370 ch sur la 911 Targa 4 et 420 ch sur la 911 Targa 4S. Ses atouts les plus célèbres ? Un arceau de sécurité et un toit rétractable au premier rayon de soleil pour une expérience de conduite unique en son genre.



LAMBORGHINI HURACÁN LP 580-2

Cette variante à propulsion élargit la famille Huracán et s'adresse à nos clients amateurs de sensations encore plus fortes ou aux personnes qui possèdent une propulsion d'une autre marque et qui souhaitent désormais conduire une Lamborghini. La Huracán LP 580-2 est l'expression à ce jour la plus pure d'une Lamborghini. Elle incarne le plaisir de conduite poussé à l'extrême.



YAMAHA XSR900 FASTER SONS

Inspirée de la MT-09 très prisée, la nouvelle XSR900 rejoint la gamme Sport Heritage de Yamaha en hommage aux motos sportives emblématiques d'antan. L'ensemble moteur/châssis développé avec soin et une électronique de pointe permettent au pilote de se lancer dans une nouvelle aventure avec ce roadster néo-classique garantissant un plaisir de conduite sans transiger sur la conception et le style.

