

D'leteren Auto

Améliorer la vie sociale des citoyens au travers
d'une mobilité fluide, accessible et durable.



Notre métier

D'leteren Auto distribue en Belgique les véhicules des marques Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti et Porsche, ainsi que des pièces de rechange et des accessoires. Il possède une part de marché d'environ 22 % et 1,2 million de véhicules en circulation. Par l'intermédiaire de D'leteren Sport, l'entreprise distribue aussi les produits de Yamaha en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg.

D'leteren Auto gère un solide réseau de concessionnaires indépendants à travers le pays et possède une vingtaine d'établissements implantés principalement sur l'axe Bruxelles-Malines-Anvers. Outre la distribution de véhicules en Belgique, D'leteren Auto fournit des services après-vente par le biais des activités détenues par le groupe. Celles-ci englobent la carrosserie, l'entretien et les réparations. L'entreprise vend des véhicules d'occasion via des centres My Way et des distributeurs agréés My Way.

D'leteren Auto propose en outre des services de location à long terme et un éventail complet de financements automobiles à travers une filiale commune entre D'leteren et Volkswagen Financial Services.

L'activité de D'leteren Auto est en train d'évoluer afin d'améliorer la vie des citoyens en organisant une mobilité fluide, accessible et durable. La société accorde une grande attention à la promotion d'une mobilité responsable, principalement au moyen des initiatives de sa filiale Lab Box.



Message de Denis Gorteman, CEO de D'Ieteren Auto

« Améliorer la vie sociale de nos concitoyens à travers une mobilité fluide, accessible et durable » est la vision d'avenir de D'Ieteren Auto, sur laquelle nous avons bâti - ensemble avec nos collaborateurs - notre stratégie 2025. Il s'agit là d'un engagement collectif fort visant à transformer notre business model actuel pour devenir, à l'horizon 2025, l'acteur N°1 dans le vaste marché de la mobilité.

Le point de départ des réflexions stratégiques menées en interne depuis 2018 a été de savoir comment répondre au plus près aux attentes des différents types de clients que nous servons, à savoir nos partenaires concessionnaires, les clients professionnels, les gestionnaires de flotte et les clients particuliers ; un travail complexe et évolutif influencé par 4 tendances majeures et interconnectées qui bousculent le secteur automobile. Electrification, connectivité, nouvelle mobilité et automatisation des véhicules sont des évolutions progressives qui font naître de nouveaux comportements de consommation de la voiture en particulier et de la mobilité en général.

En effet ce sont désormais l'expérience utilisateur et la qualité du service proposé qui concentrent les attentes des clients. La demande en matière de personnalisation des offres est très forte. Les clients aspirent à des solutions de mobilité qui s'adaptent à leur vie. En parallèle, les villes se transforment, en y réduisant la place et l'usage de la voiture.

Notre stratégie 2025 a été définie en gardant à l'esprit ces changements comportementaux et contextuels. Elle vise à assurer l'excellence et l'innovation, à renforcer la résilience de notre activité actuelle et à acquérir de nouvelles sources de revenus dans des solutions d'avenir. Les projets lancés sont nombreux et concernent l'ensemble des services proposés. Un Transformation Office maximise nos chances de réussite dans ces projets, en allouant des ressources et en fixant des priorités claires compte tenu de nos objectifs fixés. La structure interne a également été repensée afin de donner à nos différentes activités l'autonomie et l'agilité nécessaires pour répondre aux besoins de leur clientèle spécifique et optimiser leurs trajectoires de développement.

“Notre objectif est de transformer notre modèle économique actuel et de devenir le leader du marché de la mobilité à l'horizon 2025.”



“Les clients veulent des solutions de mobilité adaptées à leurs vies.”

La mise en œuvre de notre stratégie va cependant bien au-delà de l'implémentation de projets. Nous menons à travers toute notre organisation un travail important de réflexion et de collaboration, fondé sur les valeurs de la société, pour faire évoluer notre culture interne et la rendre plus responsabilisante et favorable à l'innovation. Nous sommes convaincus que la réussite de notre transformation passera par l'engagement de chacun de nos collaborateurs. Par conséquent, il est logique de soutenir le développement des compétences nécessaires pour atteindre nos objectifs ambitieux.

Cette manière de fonctionner porte ses fruits et a déjà permis de mener à bien certains projets multidisciplinaires. Par ailleurs, elle a contribué à réaliser d'excellentes performances commerciales et opérationnelles en 2019, en exploitant les opportunités de développement de nos marchés.

L'année 2020 s'annonce plus ardue compte tenu de l'évolution attendue à la baisse des marchés de voitures et utilitaires neufs. Cependant, nos équipes sont prêtes à instaurer de nouvelles initiatives destinées à compenser ces reculs, notamment dans le marché des véhicules d'occasion qui dispose d'un réel potentiel de développement ou dans la « verdurisation » du parc automobile en offrant des solutions globales pour le plus grand confort des clients concernés.

Compte tenu de la qualité et de l'engagement des équipes en place, je suis convaincu que l'avenir de D'Ieteren Auto s'annonce prometteur et je les en remercie. Dans un monde où la performance est gage de réussite, nous continuerons sans relâche à être une organisation citoyenne cherchant le meilleur équilibre entre le bien-être de notre personnel et la satisfaction de notre clientèle, le développement de nos partenaires et le respect de l'environnement dans lequel nous opérons.

> 2019 en résumé

Environnement économique

Avec 550.003 immatriculations de voitures neuves en 2019, soit une augmentation de 0,1 % par rapport à 2018, le marché a atteint un niveau très élevé, au-delà des prévisions. Du côté des utilitaires, 81.218 immatriculations ont été enregistrées, soit 4 % de plus qu'en 2018. Une analyse des immatriculations par type de client révèle une augmentation du renouvellement des flottes de véhicules de société d'une part, signe d'une économie nationale solide, et une diminution du marché des particuliers d'autre part, conséquence des incertitudes relatives aux politiques fiscales. La ventilation des immatriculations par type de motorisation confirme le recul du nombre de moteurs diesel (31 % du marché) au profit de l'essence (61 %) et la montée en puissance progressive des véhicules à énergie alternative (7 %) dû à l'amélioration croissante de l'offre.

L'année 2019 a été marquée par plusieurs changements contextuels qui impacteront inmanquablement les ventes de véhicules. Les centres-villes poursuivent leur évolution en réduisant l'espace destiné aux voitures, en limitant progressivement la vitesse autorisée à 30 km/h ou encore en interdisant la circulation des véhicules vieillissants dans des zones à basse émission. Le recours à des moyens de transport alternatifs comme le vélo ou la trottinette électrique se généralise de plus en plus.

Des décisions prises en 2019 notamment en matière de la fiscalité du véhicule de société, qui en réduit la déductibilité en se basant sur les émissions de CO₂ par véhicule, influenceront également les ventes.

Ainsi, on prévoit en 2020 une baisse de 7 % sur le marché des voitures neuves, avec 510.000 immatriculations. Le marché des utilitaires légers devrait également enregistrer un déclin de 8 % pour atteindre 75.000 immatriculations. La transition vers des véhicules électriques devrait s'accélérer avec l'arrivée de nombreux véhicules compacts à des prix plus abordables. Le marché de l'occasion devrait, quant à lui, se maintenir avec 600.000 immatriculations. Les activités d'après-vente resteront sous pression en raison de la qualité des véhicules et des systèmes d'aide à la conduite.

D'excellentes performances commerciales

En 2019, tirant parti de la croissance du marché des véhicules neufs, D'leteren Auto a augmenté sa part de marché nette (hors immatriculations de moins de 90 jours) pour atteindre 22 % des véhicules neufs et 11 % des utilitaires légers. Cette évolution s'explique par l'intérêt suscité par les nouveaux modèles, certains d'entre eux étant électriques, et par les SUV de toutes les marques distribuées.

Concernant l'après-vente, la fidélité des clients aux ateliers associée à une augmentation de la clientèle a permis de compenser la baisse d'activités liée à la robustesse croissante des véhicules, ainsi qu'aux systèmes d'aide à la conduite intégrés qui limitent le nombre d'accidents sur les routes et, par conséquent, la nécessité d'interventions en carrosserie. D'autre part, la vente de pièces et d'accessoires a évolué favorablement.



Poppy atteint l'objectif des 500 voitures partagées

Seulement deux ans après son lancement, Poppy a multiplié ses actions pour accélérer son développement à Bruxelles, Anvers et autour de l'aéroport de Bruxelles-National. Sa flotte de 550 voitures partagées comprend les modèles Seat e-Mii, Ibiza CNG et Skoda Citigo-e. Afin d'offrir à ses 50.000 utilisateurs le choix de transport le plus adapté à leurs besoins en fonction de la distance à parcourir et de l'heure du déplacement, Poppy a intégré l'offre de voitures, de trottinettes et de scooters électriques dans une seule application. L'autre valeur ajoutée par Poppy, outre la multimodalité, réside dans le fait qu'il vise les trajets interurbains en permettant à ses utilisateurs de voyager dans les trois zones dans laquelle il est actif.

Electric by D'Ieteren

Afin de promouvoir l'utilisation de véhicules électriques et de relever les défis d'une mobilité de plus en plus soucieuse de l'environnement, D'Ieteren Auto a commercialisé, par le biais de sa filiale EDI (Electric by D'Ieteren), une offre complète de solutions intelligentes pour le rechargement et la production d'énergie verte à destination des utilisateurs privés et professionnels. Pour s'adapter à tous les modèles disponibles sur le marché et à toutes les installations électriques, EDI propose plusieurs types de stations de recharge en monophasé ou triphasé, ainsi qu'une carte qui permet de recharger les véhicules sur l'une des 10.000 stations de recharge publiques situées dans les 25 pays de l'Union européenne. Pour ses clients professionnels, EDI propose également une solution de « split billing » (facturation partagée) qui enregistre le coût lié à la recharge d'un véhicule à domicile et envoie la facture à l'employeur. Deux ans après sa création, EDI a pour ambition de quintupler ses ventes en 2020 par rapport à 2019.

Principaux résultats

- Finalisation de la stratégie Market Area qui offre à D'Ieteren Auto un réseau structuré en une vingtaine de zones géographiques.
- Lancement du plan « Leading the race » qui dévoile l'ambition des activités retail à Bruxelles, avec 4 sites de pointe à partir de 2023.
- Développement du projet CLIPS (Customer Logistics in Parts & Services) qui vise à optimiser le processus de distribution des pièces et accessoires, et à atteindre un niveau de satisfaction encore plus élevé des concessionnaires.
- Lancement des ventes en ligne pour les véhicules de stock permettant à D'Ieteren Auto d'y acquérir une expertise et de se positionner comme précurseur dans cette nouvelle approche commerciale.
- Outre ses activités de voitures partagées et son application de multimodalité, les nouvelles initiatives pour Lab Box ont élargi ses services pour englober HUSK (plate-forme de service de chauffeur privé), HUSH (service de mobilité autonome) et Lizy (leasing en ligne de voitures d'occasion récentes ou de stock).
- Résultats encourageants pour EDI, Electric by D'Ieteren, qui a étendu son offre de bornes de recharge en facilitant l'installation de panneaux solaires.



> Stratégie pour 2020 et au-delà

D'Ieteren Auto a défini sa stratégie 2025 conformément à sa vision qui consiste à améliorer la vie des citoyens en organisant une mobilité fluide, accessible et durable. Il nourrit l'ambition de garantir son leadership sur le marché de la mobilité en 2025 en axant ses actions sur trois principes :

- Devenir le meilleur acteur dans les activités existantes et améliorer ses performances dans des marchés attendus en décroissance.
- Étendre ses activités où il est le plus compétitif, afin de générer de la valeur et de devenir plus résilient dans un secteur en pleine mutation.
- Se préparer à l'avenir en innovant dans les services à la mobilité afin de capter de nouvelles sources de revenus et de prendre place dans ce marché d'avenir.

Afin de garantir le déploiement efficace de la stratégie 2025, un Transformation Office a été créé pour coordonner, planifier, allouer les ressources nécessaires et évaluer l'ensemble des projets menés. Celui-ci fait figure d'interface entre les activités et la direction ; il permet de réaliser les arbitrages nécessaires en ligne avec la stratégie mise en place.

Une organisation à l'appui de nos ambitions stratégiques

En termes d'organisation, les procédures juridiques ont été entamées pour filialiser D'Ieteren Auto et ses principales activités à compter du 1er janvier 2021. Cette opération doit permettre à chaque secteur de se concentrer sur sa propre activité et d'optimiser son développement. Historiquement au cœur de D'Ieteren S.A., D'Ieteren Auto deviendra alors une filiale à 100 %. Ses activités retail à Bruxelles (D'Ieteren Car Centers et les Porsche Centres de Bruxelles et d'Anvers) deviendront trois nouvelles filiales, aux côtés des filiales existantes Lab Box, Sopadis, EDI, Wondercar, D'Ieteren Sport, ainsi que de la filiale commune Volkswagen D'Ieteren Finance.

« Leading the D'Ieteren Auto Way »

Des efforts importants de collaboration interne ont été déployés depuis 2018 pour développer une culture d'entreprise innovante et intéressante. Il s'agit d'un véritable levier de transformation sur lequel D'Ieteren Auto souhaite s'appuyer pour relever les défis majeurs qui animent son secteur et réaliser ses ambitions à 2025. Un trajet de leadership a permis d'examiner les valeurs internes et de leur donner vie dans l'ensemble de l'organisation. Ses valeurs « Honourability, Curious boldness, Enthusiasm, Supportiveness, Perseverance » sont les piliers sur lesquels D'Ieteren Auto s'appuie pour ses prises de décisions et ses actions menées au quotidien.

Le client avant tout

La réussite de la stratégie 2025 dépendra de la création de relations de qualité avec les clients. Il s'agit d'un facteur de durabilité clé pour D'Ieteren Auto, qui nécessite de placer le client au cœur de toutes les réflexions, décisions et actions. Ce ne sont pas des mots creux, mais une philosophie réelle qui doit se concrétiser à tous les niveaux de la société. Ce levier essentiel de la transformation devrait permettre à D'Ieteren Auto d'accéder au sommet du marché de la mobilité belge en 2025.

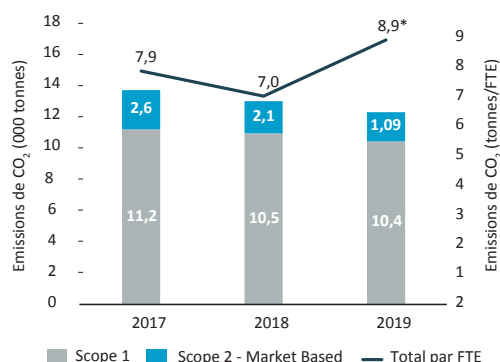
“Une culture d'entreprise engageante constitue un vrai levier de transformation.”

D'Ieteren Auto²

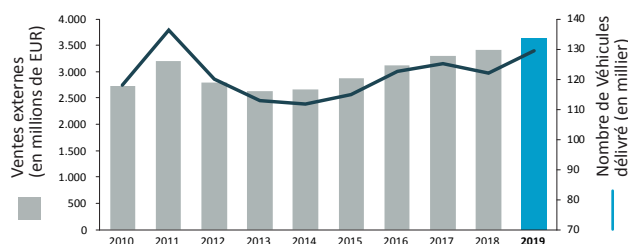
Chiffres clés

(en millions EUR)	2018	2019
Véhicules neufs livrés (en unités)	122.164	129.575
Ventes externes	3.406,9	3.634,9
Résultat opérationnel <i>ajusté</i> ¹	113,0	119,0
Marge opérationnelle <i>ajustée</i>	3,3%	3,3%
Résultat <i>ajusté</i>, part du groupe		
avant impôts ^{1,3}	121,0	128,4
après impôts ¹	76,8	86,2
Personnel moyen (équivalents temps plein moyens)	1.848	2.011

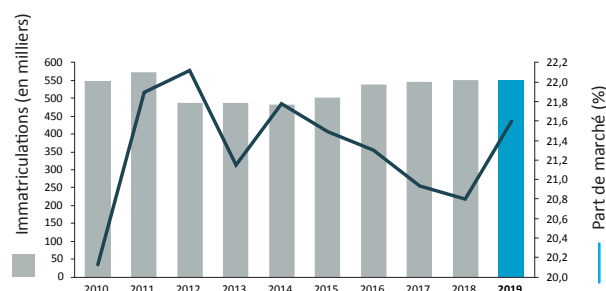
EMISSIONS DE CO₂ LIÉE AUX ACTIVITÉS DE D'IETEREN AUTO EN 2019 (CO₂LOGIC)



VENTES ET NOMBRE DE VÉHICULES LIVRÉS



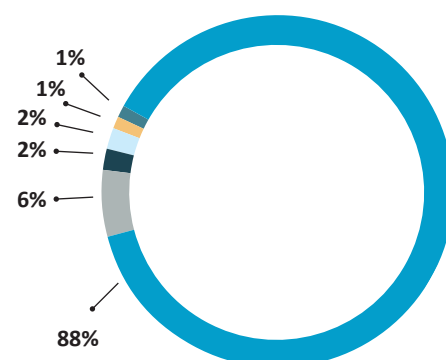
IMMATRICULATIONS DE VOITURES NEUVES EN BELGIQUE ET PART DE MARCHÉ DE D'IETEREN AUTO



ÉVOLUTION DES REVENUS PAR ACTIVITÉ

(en millions EUR)	2018	2019	Var.
● Véhicules neufs	2.991,1	3.188,3	+6,6%
● Pièces de rechange et accessoires	206,2	215,7	+4,6%
● Service après-vente	90,9	94,5	+4,0%
● Véhicules d'occasion	67,6	76,1	+12,6%
● D'Ieteren Sport	29,6	36,5	+23,3%
● Autres	21,5	23,8	+10,7%
D'IETEREN AUTO	3.406,8	3.634,9	+6,7%

RÉPARTITION DES REVENUS PAR ACTIVITÉ



* L'indice relatif 2019 (tCO₂/FTE) augmente de façon significative en raison d'une correction apportée au niveau du calcul du nombre de FTEs. Les FTEs de Sopadis ont été exclues puisque Sopadis était exclu du calcul de l'empreinte carbone. Les valeurs historiques seront réajustées dans le prochain rapport afin de fournir une base plus précise au suivi de la performance climatique.

Les émissions Scope 1 sont les émissions directes induites par des sources détenues en propre ou contrôlées.

Les émissions Scope 2 sont des émissions indirectes issues de la génération d'énergie achetée.

Les émissions Scope 3 sont toutes les émissions indirectes (non comprises dans le Scope 2) qui se produisent dans la chaîne de valeur d'une entreprise, qu'il s'agisse d'émissions en amont ou en aval. (Source GHG protocol)

1. Après exclusion des éléments d'ajustement (APMs - voir lexique page XX).

2. Le segment D'Ieteren Auto 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.