



RÉPONDRE AUX
ATTENTES DU CLIENT
S'ADAPTER À L'ÉVOLUTION
DE NOS MARCHÉS

**CONSTRUIRE
NOTRE AVENIR**

RAPPORT
D'ACTIVITÉ
2013



D'Ieteren

INDICATEURS CLÉS

2004

2005¹2006²

2007

2008

2009

2010⁹

2011

2012¹⁰

2013

Résultats consolidés (en millions de EUR)

Ventes ^{3,4}	4.459,8	4.757,3	5.253,7	5.967,1	6.501,2	6.269,7	5.533,8	5.977,3	5.514,5	5.470,5
Résultat opérationnel courant ^{3,5}	274,4	255,7	291,6	361,7	375,1	384,7	348,2	377,2	250,2	220,2
Résultat courant, part du groupe										
- avant impôts ^{3,5,11}	124,0	118,6	149,3	194,3	191,7	214,2	276,2	305,8	200,2	177,6
- après impôts ⁵	94,0	97,6	134,3	166,3	159,0	182,8	234,2	312,0	159,4	136,1
Part du groupe dans le résultat de la période ⁶	43,2	76,2	97,9	127,7	32,2	158,5	218,8	312,6	190,1	114,0

Structure financière (en millions de EUR)

Capitaux propres dont :	990,8	945,5	1.019,2	1.140,2	1.030,8	1.154,6	1.464,7	1.532,1	1.679,2	1.725,2
- Attribuables aux porteurs de capitaux propres	687,1	709,9	789,1	917,7	896,1	1.028,5	1.250,6	1.530,5	1.677,4	1.723,6
- Intérêts minoritaires	303,7	235,6	230,1	222,5	134,7	126,1	214,1	1,6	1,8	1,6
Dette nette	1.748,1	1.893,1	1.875,8	2.089,6	2.209,7	1.770,2	1.823,0	850,2	491,3	505,3

Données par action⁷ (en EUR)

Résultat courant après impôts ^{5,8} , part du groupe	1,70	1,77	2,43	3,02	2,89	3,33	4,26	5,65	2,89	2,47
Part du groupe dans le résultat de la période ^{6,8}	0,78	1,38	1,77	2,32	0,59	2,89	3,97	5,66	3,45	2,07
Dividende brut par action ordinaire	0,231	0,240	0,264	0,300	0,300	0,325	0,425	0,800	0,800	0,800
Capital et réserves attribuables aux porteurs de capitaux propres	12,58	13,01	14,27	16,59	16,20	18,60	22,61	27,67	30,33	31,17

Informations sur l'action^{7,8} (en EUR)

Cours maximum	18,91	23,99	27,25	34,38	24,80	29,92	47,20	49,85	40,64	37,36
Cours minimum	13,51	13,85	21,85	23,67	7,22	7,56	28,84	32,73	28,95	29,21
Cours au 31/12	13,65	23,25	26,97	24,60	7,51	27,91	47,20	34,07	30,44	36,20
Cours moyen	16,15	18,53	25,09	29,75	17,53	17,43	36,99	43,22	34,98	34,39
Volume journalier moyen (en nombre de titres)	47.230	49.200	62.070	77.130	80.240	72.140	75.178	78.403	52.650	45.823
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions de EUR)	754,9	1.285,8	1.491,5	1.360,4	415,3	1.543,5	2.610,3	1.884,2	1.683,4	2.002,0
Nombre total d'actions émises	55.302.600	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620
Personnel moyen (équivalents temps plein moyens)	17.453	18.690	20.578	26.004	28.450	29.283	26.374	26.884	25.787	27.246

1. Après retraitement à la suite de l'application de IAS 21 révisé.

2. Après retraitement de 2006 à la suite des irrégularités identifiées chez Avis Europe au Portugal.

3. A l'exclusion en 2006 et 2007 des activités abandonnées en Grèce (en application de la norme IFRS 5).

4. A la suite de l'amendement à la norme IAS 16, les ventes incluent à partir de 2008 les produits de revente de véhicules sans contrat de rachat.

5. Hors éléments inhabituels et réajustements de valeur.

6. Résultat attribuable aux porteurs de capitaux propres de D'Ieteren, conformément à IAS 1.

7. Retraité à la suite de la division du titre D'Ieteren par 10 en 2010.

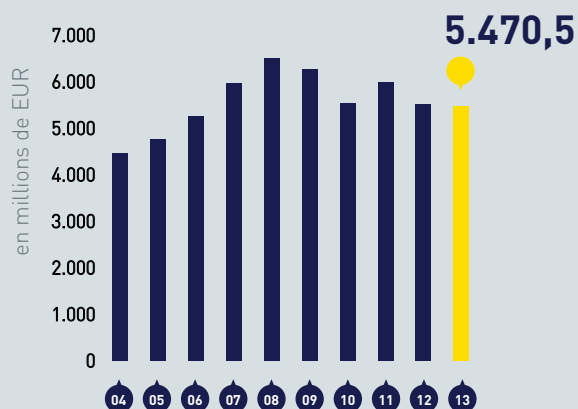
8. Données de base par action calculés conformément à IAS 33.

9. Après retraitement à la suite de la vente d'Avis Europe.

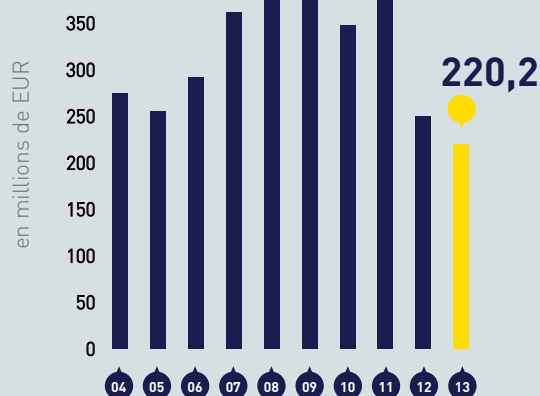
10. Après retraitement en 2012 à la suite de l'application rétrospective de la norme révisée IAS 19 sur les avantages postérieurs à l'emploi. Voir la note annexe 2.2 des états financiers consolidés 2013.

11. A la suite de la constitution de Volkswagen D'Ieteren Finance, dont les résultats sont mis en équivalence, et afin de refléter au mieux l'ensemble des activités du groupe, le résultat courant avant impôts inclut depuis 2012 la part du groupe dans le résultat courant des entités mises en équivalence.

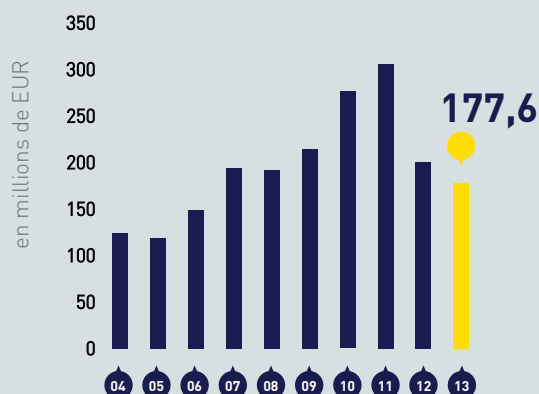
Ventes depuis 2004



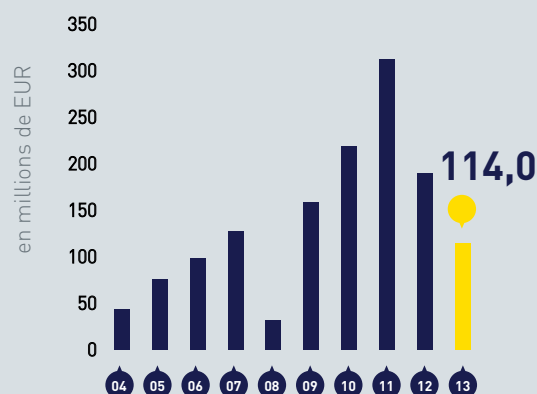
Résultat opérationnel courant depuis 2004



Résultat courant avant impôts, part du groupe, depuis 2004



Part du groupe dans le résultat de la période depuis 2004



Cours de l'action D'Ieteren depuis 2004

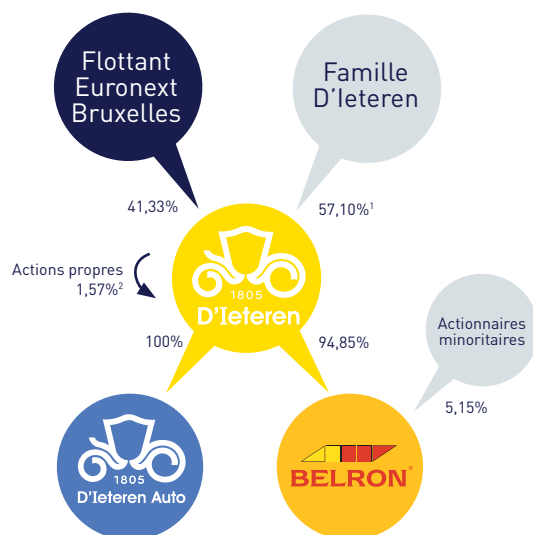


SOMMAIRE

LE GROUPE	1
D'Ieteren en bref	1
Message de la direction	2
Chiffres clés par activité	6
Faits marquants 2013	8
 D'IETEREN AUTO	 10
Innovations technologiques	12
Réputation	14
Service au client	15
Services financiers	17
Questions au CEO	18
Résultats 2013 et chiffres clés	20
Nouveaux modèles	22
 BELRON	 26
Atteindre l'excellence	28
Partenariats	30
Approche flexible	32
Innovation	33
Questions au CEO	34
Résultats 2013 et chiffres clés	36
 RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE	 38
D'Ieteren Auto	40
Belron	48

D'IETEREN EN BREF

UN GROUPE FAMILIAL, COTÉ EN BOURSE...



¹ En droits de vote : 60,66%.
² Au 31 décembre 2013.

Fondé en 1805, D'Ieteren est un groupe de services à l'automobiliste qui sert près de 12 millions de clients particuliers et professionnels dans 35 pays. Il est composé de deux activités :

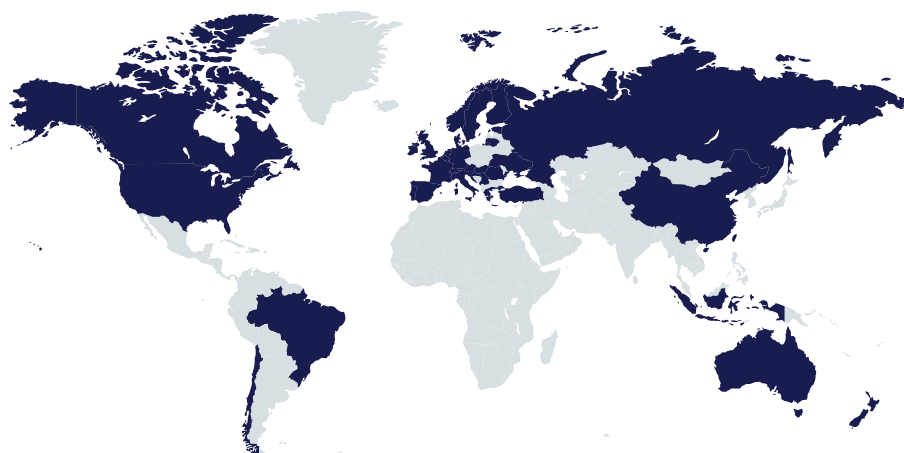
D'IETEREN AUTO distribue en Belgique les véhicules des marques Volkswagen, Audi, Seat, Škoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti, Porsche et Yamaha. Il est le premier distributeur de voitures en Belgique avec une part de marché de plus de 22% et 1,2 million de véhicules des marques distribuées en circulation.

Chiffre d'affaires en 2013 : 2,6 milliards d'euros.

BELRON (détenu à 94,85%) est le leader mondial de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules à travers plus de dix marques principales, dont Carglass®, Safelite® AutoGlass et Autoglass®. Environ 2.400 points de service et 8.600 unités mobiles dans 35 pays sont à la disposition de ses clients.


Chiffre d'affaires en 2013 : 2,8 milliards d'euros.

...ET INTERNATIONAL




MESSAGE DE LA DIRECTION

CONSTRUIRE NOTRE AVENIR



Nos objectifs sont très ambitieux, mais nous savons que nous pouvons compter sur des équipes talentueuses et enthousiastes pour les atteindre. Nous tenons d'ailleurs à les féliciter pour ce qu'elles ont réalisé en 2013.



En 2013, D'leteren a vu son indicateur clé de performance, le résultat consolidé courant avant impôts, part du groupe, s'élever à 177,6 millions EUR, en baisse de 11,3% sur un an, soit une évolution qui se situe dans la fourchette haute de notre prévision d'un recul de 10 à 15%. En excluant la reprise de provision enregistrée en 2012 relative au plan d'incitant à long terme du management de Belron, ce résultat est quasi stable et reflète les nombreux efforts des équipes des deux activités du groupe afin d'améliorer la qualité de service aux clients et s'adapter à des marchés de plus en plus concurrentiels.

En **distribution automobile**, les équipes de D'leteren Auto ont réussi à maintenir la part de marché cumulée des marques distribuées – corrigée des immatriculations de moins de 30 jours – à un niveau élevé de 22,39%, en léger repli après deux années record. Seule marque

automobile à détenir une part de marché de plus de 10%, Volkswagen conserve logiquement la première place sur le marché belge, grâce notamment au succès de la nouvelle Golf. Audi, en dépit de la concurrence de modèles d'autres marques récemment renouvelés, réalise sa deuxième meilleure part de marché de tous les temps. Les collaborateurs de D'leteren Auto ont en outre encore amélioré la qualité de service, comme en témoigne la progression de la satisfaction de la clientèle.

En **réparation et remplacement de vitrage de véhicules**, Belron a signé une croissance organique de 5% grâce à des gains de part de marché dans la plupart des pays ainsi qu'à une hausse de la valeur moyenne par intervention. Le marché est, quant à lui, resté stable en 2013, la tendance baissière sous-jacente ayant été compensée par le retour à des conditions météorologiques normales après un hiver 2011-2012 exceptionnellement doux. Les résultats ont dès lors progressé dans la plupart des pays, mais cette évolution a été partiellement compensée par une dégradation au Brésil et en Australie en raison de conditions de marché défavorables.

Dans un contexte qui reste difficile, les deux activités du groupe D'leteren ont réalisé des **investissements conséquents** en 2013 pour assurer leur développement et sécuriser leur avenir. D'leteren Auto a acquis

deux concessions Joly en novembre pour un montant de 10 millions EUR, tandis que Belron a investi plus de 50 millions EUR en acquisitions pour renforcer sa présence aux Etats-Unis, en Italie, en Espagne et au Canada. En outre, le groupe D'leteren a augmenté sa participation dans Belron pour un montant de près de 40 millions EUR en mars. En dépit de ces investissements ainsi que du paiement d'un dividende de 44 millions EUR à ses actionnaires, la dette financière nette consolidée du groupe est restée quasi stable à 505,3 millions EUR. La **situation financière** reste donc particulièrement saine compte tenu de capitaux propres de plus de 1,7 milliard EUR.

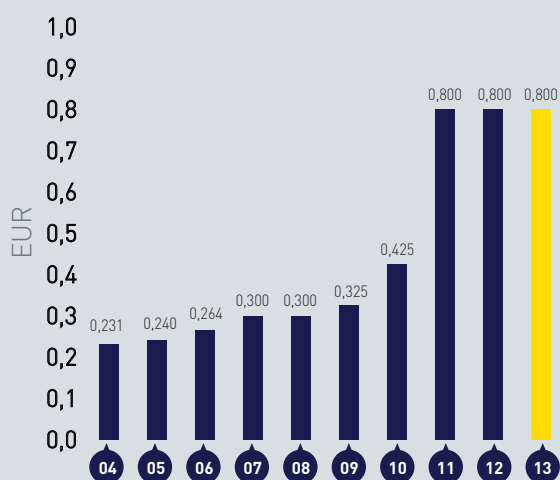
Dès lors, le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée générale le paiement d'un **dividende brut inchangé de 0,80 EUR**, conformément à sa politique de dividende qui consiste à assurer, sauf imprévu majeur, un dividende stable ou, si les résultats le permettent, en croissance régulière à partir du niveau de 2011.

En 2014, D'leteren Auto devrait être confronté à un marché automobile stable par rapport à 2013. Dans ce contexte,

la part de marché devrait rester au même niveau que celle de l'année précédente. Belron, pour sa part, continue de faire face à un marché sous-jacent en baisse et a été confronté à un hiver 2013-2014 particulièrement doux en Europe. Par conséquent, D'leteren prévoit une légère baisse du résultat consolidé courant avant impôts 2014, part du groupe, par rapport à 2013.

A plus long terme, les deux activités continueront d'investir et de prendre les mesures nécessaires, tant commercialement qu'au niveau de la structure de coûts, afin de s'adapter à leurs marchés. D'leteren Auto a notamment l'intention d'investir dans son propre réseau de concessions à Bruxelles et d'en revoir l'implantation, tandis que Belron continue de renforcer sa présence internationale et de travailler sur sa rentabilité opérationnelle. Par ailleurs, le groupe D'leteren confirme sa volonté d'investir ses moyens financiers disponibles dans l'acquisition, seul ou en partenariat, d'une ou plusieurs nouvelles activités dont la recherche est en cours. La sélection de cette activité s'opérera sur la base de critères tels que la qualité des fondamentaux sectoriels sur le long terme – le sec-

Évolution du dividende brut par action sur 10 ans



teur ne devant pas nécessairement être lié à l'automobile –, la présence de barrières à l'entrée, le faible risque de ruptures technologiques ou réglementaires et les opportunités de croissance. Le processus systématique de sélection mis en place combine une approche sectorielle avec une approche opportuniste

Enfin, nous demeurons conscients d'avoir la responsabilité de **conduire nos affaires avec une éthique et un professionnalisme toujours plus attentifs aux défis sociaux et environnementaux**. D'Ieteren veille dès lors à réduire l'impact de ses activités sur l'environnement, à jouer un rôle actif dans le développement des communautés au sein desquelles il opère, ainsi qu'à entretenir des relations durables avec l'ensemble de ses clients, collaborateurs, partenaires et investisseurs. La mise en œuvre de cette politique de responsabilité sociétale est organisée de façon autonome dans chacune de nos activités afin de répondre au mieux aux défis spécifiques auxquelles elles font face, dans le respect des règles et valeurs du groupe.

En 2013, plus que jamais, la responsabilité sociétale a été au cœur du fonctionnement de nos deux entités. Vous découvrirez aux pages 38 à 55 les actions entreprises ou poursuivies l'an dernier chez D'Ieteren, que ce soit en matière de protection de l'environnement, d'éthique, de valorisation des talents ou de soutien aux communautés.

Nos objectifs sont très ambitieux, mais nous savons que nous pouvons compter sur des équipes talentueuses et enthousiastes pour les atteindre. Nous tenons d'ailleurs à les féliciter pour ce qu'elles ont réalisé en 2013. Nous tenons également à remercier nos clients, partenaires et actionnaires pour leur fidélité et leur confiance.

Axel Miller

Administrateur délégué

Roland D'Ieteren

Président

D'Ieteren suit les lignes directrices du standard de reporting Global Reporting Initiative (GRI) – voir page 94 du rapport financier et de gestion. Ce rapport répond au niveau C.



CHIFFRES CLÉS

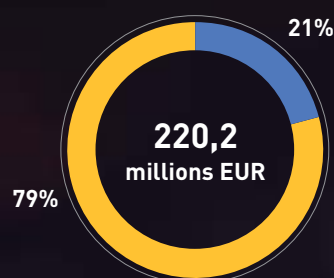
PAR ACTIVITÉ

Ventes externes



	2012	2013	Var.
(en millions de EUR)			
D'Ieteren Auto	2.787,3	2.627,4	-5,7%
Belron	2.727,2	2.843,1	+4,3%
Total	5.514,5	5.470,5	-0,8%

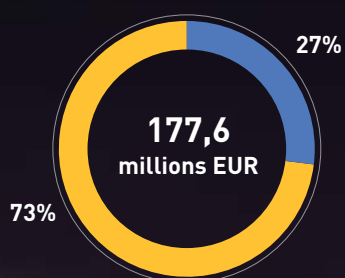
Résultat opérationnel courant*



	2012	2013	Var.
(en millions de EUR)			
D'Ieteren Auto	54,2	46,7	-13,8%
Belron	196,0	173,5	-11,5%
Total	250,2	220,2	-12,0%

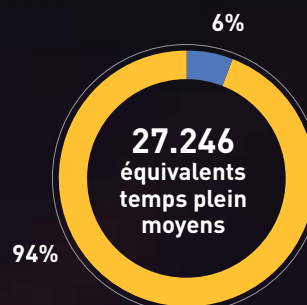
* Hors éléments inhabituels et réajustements de valeur.

Résultat courant avant impôts*, part du groupe



	2012	2013	Var.
(en millions de EUR)			
D'Ieteren Auto	52,5	47,1	-10,3%
Belron	147,7	130,5	-11,6%
Total	200,2	177,6	-11,3%

Personnel moyen



	2012	2013	Var.
(équivalents temps plein moyens)			
D'Ieteren Auto	1.587	1.601	+0,9%
Belron	24.200	25.645	+6,0%
Total	25.787	27.246	+5,7%

* Hors éléments inhabituels et réajustements de valeur.

FAITS MARQUANTS 2013

91^e Salon des Utilitaires Légers, Véhicules de Loisirs et Motos

Le Salon accueille entre le 11 et le 20 janvier près de 385.000 visiteurs. Cette affluence supérieure à celle de l'édition 2011 marque un nouveau record pour le « petit Salon ». D'Ieteren Auto y présente plusieurs nouveautés importantes, comme la septième génération de la Golf, la Beetle Cabriolet et la Jetta Hybrid chez Volkswagen, l'A3 Sportback chez Audi, la Rapid chez Škoda et la Leon et la Toledo chez Seat.



Janvier

Mars

Augmentation de participation dans Belron

D'Ieteren porte sa participation dans le capital de Belron à 94,85%, une augmentation de 2,12% à la suite de l'exercice de son option de vente par un membre senior non-exécutif de la famille fondatrice de Belron. Le solde du capital de Belron reste détenu par la famille fondatrice.

Dix millions de clients en ligne

Belron n'a de cesse de proposer à ses clients des solutions pour prendre rendez-vous en ligne ou via un smartphone en vue de la réparation ou du remplacement d'un vitrage. En juillet, l'entreprise accueille ainsi son dix-millionième client en ligne.

Juillet

Juillet

Franchise indonésienne

Belron signe un accord de franchise avec PT Glassindo Mobil Utama en Indonésie. Le tout premier point de service de Carglass®, doté de technologies dernier cri, ouvre ses portes en octobre. Situé sur le parking de l'un des plus grands centres commerciaux de Jakarta, il s'agit du premier de trois points de service qui seront implantés dans la capitale indonésienne en vue de répondre aux besoins d'une population comptant plus de 10 millions d'habitants.





Changement à la tête du groupe

Le 1^{er} août, Axel Miller (48 ans) succède à Jean-Pierre Bizet comme administrateur délégué et CEO de D'Ieteren. Axel Miller a rejoint le Conseil d'administration de D'Ieteren en mai 2010 en qualité d'Administrateur indépendant et connaît le groupe depuis plus de 20 ans. Il est diplômé en droit de l'ULB et a passé 14 ans de sa carrière au barreau. Il a ensuite assumé différentes fonctions dirigeantes au sein du Groupe Dexia, avant de devenir associé et Président du Comité de direction de Petercam. Jean-Pierre Bizet, quant à lui, reste administrateur non exécutif du groupe jusqu'à l'échéance de son mandat, en mai 2015.

Août

Acquisition internationale

Belron acquiert les activités de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules ainsi que celles de gestion administrative des sinistres de Guardian aux États-Unis et en Espagne. Cette opération multinationale sera profitable pour les deux pays.

Décembre

Décembre

Novembre

Rachat de concessions

D'Ieteren Auto entame des discussions afin d'acquérir un certain nombre de concessions indépendantes appartenant aux familles Beerens et Joly. Ces deux familles souhaitent se retirer de leurs concessions et D'Ieteren Auto décide de les acquérir étant donné qu'elles sont situées dans une zone stratégique. L'acquisition des concessions Joly est finalisée en novembre 2013 tandis que celle des concessions Beerens l'est en janvier 2014.



Bornes électriques publiques

Deux bornes électriques (dont une à haute vitesse permettant le chargement d'un véhicule en 20 à 30 minutes) à usage public sont installées à l'extérieur du site d'Erps-Kwerps de D'Ieteren Auto. Quelques mois plus tôt, à la suite du lancement de divers modèles au gaz naturel¹ (VW Passat et Touran, Skoda Citigo, etc.), une borne CNG, cette fois à usage interne, a également été installée sur le même site.

¹ Le gaz naturel est un gaz combustible fossile issu de la décomposition de matériaux organiques. C'est l'un des moyens énergétiques les moins polluants.





D'IETEREN AUTO

S'ADAPTER À UNE MOBILITÉ
EN ÉVOLUTION CONSTANTE

D'ITEREN AUTO S'ADAPTER À UNE MOBILITÉ EN ÉVOLUTION CONSTANTE

Depuis 1805, D'Iteren n'a cessé de s'adapter aux besoins de mobilité des Belges. Pour réussir, la société a dû constamment se remettre en question et saisir les opportunités, en se lançant dans de nouvelles activités et en en arrêtant d'autres, comme ce fut le cas par exemple pour la fabrication de carrosseries hippomobiles et automobiles ainsi que pour l'assemblage. Cette flexibilité qui anime le groupe depuis plus de deux siècles est l'une de ses plus grandes forces.

Les besoins en mobilité des clients continueront évidemment à évoluer dans le futur, mais D'Iteren Auto possède les atouts humains pour s'y adapter. De plus, l'entreprise a la chance d'être le partenaire de longue date du groupe Volkswagen, dont la qualité des produits n'est plus à démontrer. Dès lors, même si le marché automobile belge est mature, D'Iteren Auto a encore la capacité d'augmenter sa part de marché et d'améliorer sa rentabilité.

Soutenir les innovations technologiques plus respectueuses de l'environnement

A l'heure actuelle, les constructeurs automobiles développent des moteurs émettant de moins en moins de CO₂, et le groupe Volkswagen est à la pointe dans ce domaine. Sur le marché belge, ses véhicules équipés de moteurs à combustion figurent parmi les plus respectueux de



l'environnement (voir chapitre sur le développement durable en page 40). En outre, des modèles utilisant des technologies particulièrement peu polluantes sont déjà commercialisés. Certains sont équipés de moteurs hybrides, combinant un moteur thermique et un moteur électrique, comme la Porsche Panamera S E-Hybrid et la Volkswagen XL1, qui ne consomme que 0,9 litre au 100 kilomètres et n'émet que 24 g de CO₂/km. D'autres modèles sont, eux, à 100% électriques, comme la e-up ! et la e-Golf. Enfin, de nombreux modèles des marques Volkswagen, Audi, Škoda et Seat sont équipés de moteurs au gaz naturel CNG. Ces modèles ont été particulièrement mis en valeur lors du Salon de l'Auto de janvier 2014, à Bruxelles.



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 de voitures en Belgique avec une part dans les immatriculations de voitures neuves de plus de 22% et 1,2 million de véhicules des marques distribuées en circulation. D'Ieteren Auto collabore avec près de 300 concessionnaires indépendants et gère en propre 35 points de vente des marques Volkswagen, Audi, Seat, Škoda, Bentley/Lamborghini et Porsche, situés principalement sur l'axe Bruxelles-Anvers. Il est également actif dans la vente de **véhicules d'occasion** via deux centres My Way situés en périphérie bruxelloise et quelque 130 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**.



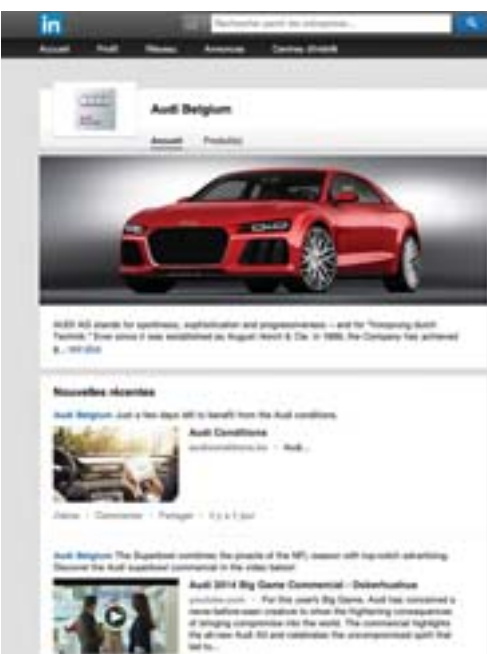
Hormis cette variété de motorisations performantes, traditionnelles ou alternatives, les véhicules distribués par D'leteren Auto sont de plus en plus souvent équipés de systèmes intelligents favorables tant à la sécurité et la mobilité qu'à l'environnement. La marque Volkswagen s'est notamment donné comme priorité la démocratisation des systèmes d'assistance et de sécurité : la dernière génération de la Golf, par exemple, est équipée de systèmes d'assistance tels que le régulateur de vitesse adaptatif ACC, le système de freinage automatique « Front Assist » (de série en Belgique), ainsi que l'assistant au maintien de cap « Lane Assist ». Ces systèmes habituellement réservés aux véhicules plus grands et plus onéreux sont intégrés pour la première fois à un modèle grand public. D'autres systèmes, comme l'assistance au

stationnement (« Park Assist ») ou aux manœuvres avec remorque (« Trailer Assist »), permettent de répondre efficacement aux besoins des automobilistes.

Bâtir une réputation sur les médias sociaux

De technologie, il en est aussi question en matière de marketing. L'évolution très rapide de l'univers médiatique influence la manière dont les équipes marketing présentent leurs produits aux automobilistes. Les médias sociaux prenant de l'ampleur, il est logique que les marques automobiles y soient présentes. C'est notamment le cas d'Audi, qui s'est bâti une belle réputation sur LinkedIn, Facebook et Twitter. La page Facebook d'Audi Belgium est ainsi suivie

par plus de 100.000 personnes tandis que la page LinkedIn, plutôt destinée aux professionnels, est suivie par plus de 2.400 personnes. Tout cela n'est évidemment possible que grâce à une approche se focalisant sur du contenu de qualité, permettant de générer l'engouement du public. Cette stratégie mise en place en Belgique a ainsi donné naissance à des configurations de véhicules sur internet et des demandes d'essai de véhicules. Les autres marques distribuées par D'leteren Auto ne sont pas en reste : sur Facebook, Volkswagen compte environ 134.000 fans, Seat 33.500 et Škoda 15.000. Des chiffres qui placent ces pages parmi les plus importantes du secteur automobile belge et qui témoignent de l'intérêt considérable des automobilistes pour les marques distribuées par D'leteren Auto.



Assurer au client un service toujours meilleur dans les concessions

Attirer de nouveaux clients est essentiel, mais il est tout aussi important de s'assurer que les clients actuels restent fidèles aux marques distribuées. Pour ce faire, il faut évidemment pouvoir garantir un service irréprochable dans l'ensemble des concessions du réseau, tant en vente qu'en après-vente. C'est un des objectifs que s'était fixé Denis Gorteman lors de son entrée en fonction en tant que CEO de D'leteren Auto, en janvier 2012. Sous sa direction, un indicateur pour sonder la satisfaction des clients a été créé : le customer delight index (CDI), qui mesure le taux de recommandation des concessions par leurs clients.

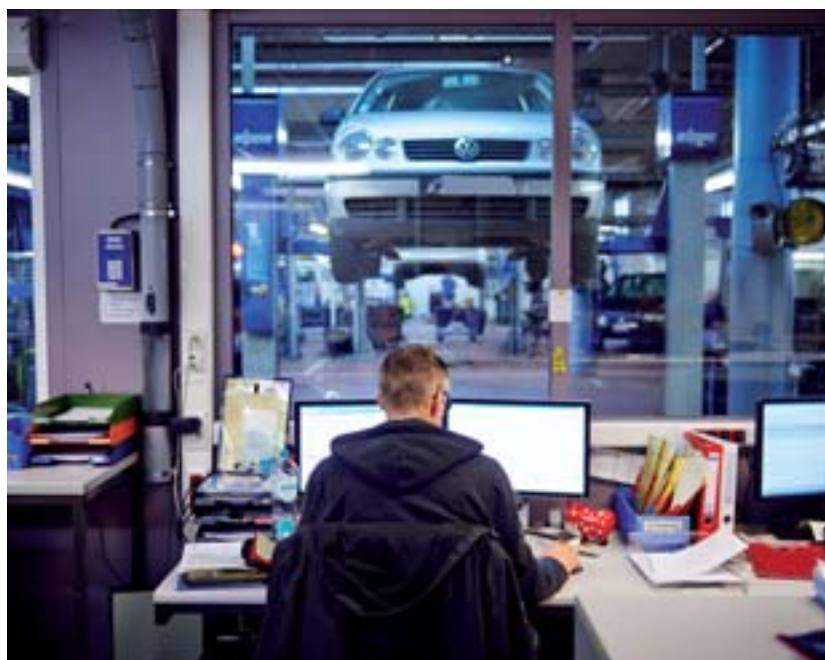
Après une belle progression de la satisfaction des automobilistes en matière de contact avec leur concessionnaire en 2012, l'objectif était de poursuivre sur cette lancée en 2013. La tâche n'était pas mince, surtout en après-vente, car une réparation ou un entretien est, *a priori*, rarement une expérience agréable pour le client. Malgré tout, le CDI a dépassé les objectifs fixés et atteint 95,6% en vente (en

Guy Van Mol

Digital Communication Manager chez Audi Belgique



Chez Audi, nous utilisons les médias sociaux, essentiellement Facebook, Twitter et LinkedIn, pour dialoguer avec nos clients et prospects. Il est impensable aujourd'hui qu'une marque telle que Audi ne soit pas présente sur ces médias digitaux, qui font de plus en plus partie du quotidien des automobilistes. Pour certains de nos modèles les plus récents, les médias sociaux sont même intégrés dans les systèmes multimédias de la voiture, via « Audi connect » et le site internet MyAudi. De plus, les médias sociaux nous permettent de réagir rapidement lorsque des clients posent des questions concernant nos produits et services. Dans le futur, nous lierons les données des clients collectées via les médias sociaux à notre propre base de données CRM, de manière à pouvoir encore plus personnaliser la communication avec nos clients et améliorer ainsi leur satisfaction. »



hausse de 110 points sur un an) et 90,5% en après-vente (en hausse de 70 points). Plus de neuf personnes sur dix conseillent donc leur concessionnaire à leurs connaissances.

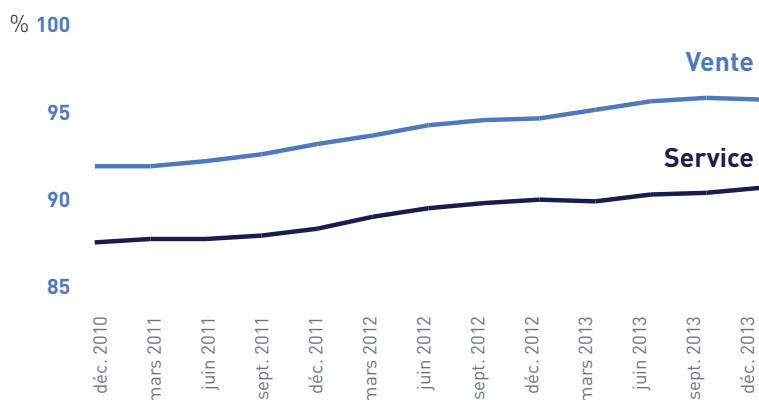
Tout cela n'a été possible que grâce à un effort d'information du client,

à des formations techniques pour s'assurer que les réparations soient effectuées dans les règles de l'art, à des formations non-techniques pour mieux accueillir le client et comprendre ses attentes, à une logistique irréprochable pour immobiliser les véhicules le moins longtemps

possible et à bien d'autres initiatives, le but étant de susciter une expérience positive pour le client.

Cette évolution peut aussi être constatée dans les D'leteren Car Centers, les concessions détenues en propre par D'leteren Auto à Bruxelles. En moyenne, ils atteignent un CDI de 96,0% en vente et de 89,5% en après-vente, soit un score supérieur à l'année précédente de 300 points et de 200 points, respectivement. Bien sûr, il reste encore du chemin à parcourir et D'leteren Auto entend bien faire des D'leteren Car Centers un modèle belge en matière de satisfaction de la clientèle. D'autres initiatives ont d'ores et déjà été lancées pour améliorer l'accessibilité des concessions et la qualité de service.

Customer Delight Index



Offrir des services financiers complets et fidéliser les clients

Enfin, l'année 2013 ne pouvait être abordée sans parler de Volkswagen D'leteren Finance, la filiale commune entre D'leteren et Volkswagen Financial Services créée en février 2012 pour offrir des services financiers aux automobilistes, privés et professionnels, ainsi qu'aux concessionnaires. Volkswagen D'leteren Finance a en effet poursuivi sa progression sur l'ensemble de l'année et dépassé largement ses objectifs.

La mission de Volkswagen D'leteren Finance est de développer sur le marché belge une offre de financements automobiles complète, homogène et concurrentielle aux particuliers, professionnels et concessionnaires en alliant l'expérience commerciale et la connaissance du marché belge de D'leteren Auto à la puissance financière et la maîtrise des produits financiers liés à l'automobile de Volkswagen Financial Services. Pour les professionnels, Volkswagen D'leteren Finance propose ainsi des formules de location à long terme, de leasing financier, de renting financier et de financement. Pour les particuliers, la

Philippe Simonart

Chief Operating Officer de Volkswagen D'leteren Finance



La création de Volkswagen D'leteren Finance était un projet ambitieux puisqu'elle consistait à rassembler des équipes ayant une culture différente et des compétences complémentaires autour d'un nouveau projet commun au sein d'une nouvelle structure ayant une identité propre. Ce n'est que grâce à l'engagement et au professionnalisme de nos collaboratrices et collaborateurs, que je tiens d'ailleurs à remercier vivement, que les risques se sont transformés en forces et que ce projet a pu devenir une réussite commerciale. Nous connaissons très bien les marques et nous participons aux réflexions visant à approcher plus efficacement le marché, à fidéliser les clients et à créer de la rentabilité pour les concessionnaires. Cette valeur ajoutée a permis à Volkswagen D'leteren Finance d'augmenter sa flotte de 56.000 à 74.000 véhicules en deux ans et d'afficher des résultats prometteurs. »



Thierry Soret
CFO de Volkswagen
D'leteren Finance



Philippe Simonart
COO de Volkswagen
D'leteren Finance

société propose des services de financement, d'« Auto-Credit » – permettant de ne payer le véhicule qu'en fonction de son usage – ainsi que de *personal lease*.

Grâce à une gestion efficace, Volkswagen D'leteren Finance a atteint en 2013 un taux de pénétration de 23,6% dans les immatriculations des marques distribuées par D'leteren Auto, contre 20,9% en 2012. Cette croissance permet une amélioration non seulement des résultats mais également du taux de fidélité. En effet, le taux de fidélité aux marques distribuées par D'leteren Auto des automobilistes bénéficiant d'un financement par Volkswagen D'leteren Finance dépasse de 15 points la moyenne nationale : de bon augure pour l'avenir !

Cette performance a été réalisée grâce à une amélioration de la compétitivité de Volkswagen D'leteren Finance sur le marché du leasing et du financement, mais également à une communication davantage axée sur les produits de financement, plutôt que sur les remises. Et la société compte bien ne pas en rester là pour augmenter encore son taux de pénétration. Les résultats devraient également bénéficier de deux nouveaux produits générateurs de satisfaction et de fidélité : le contrat de service Wecare pour les entretiens et réparations, ainsi que les assurances pour particuliers, en collaboration avec Actel.

Questions à Denis Gorteman

CEO de D'leteren Auto

1) Après trois années consécutives de hausse, la part de marché de D'leteren Auto a enregistré un recul par rapport à 2012 dans un marché en légère baisse. Faut-il pour autant dresser un bilan négatif de 2013 ?

Certainement pas. Le vrai marché, c'est-à-dire celui nettoyé des véhicules désimmatriculés endéans les 30 jours, est en recul de 1,5% par rapport à 2012. Dans ce vrai marché, D'leteren Auto réalise une pénétration de 22,4%, contre 23,2% un an plus tôt. Ce repli est dû à Škoda, où la production n'a pas réussi à suivre la demande, et à Audi, qui a résisté à l'arrivée de modèles plus récents d'autres marques. Volkswagen reste le leader incontesté du marché en demeurant la seule marque en Belgique affichant une part de marché supérieure à 10%. Seat a relevé la tête suite à l'introduction des nouvelles Leon 3 et 5 portes. Toutes nos marques d'exception, Porsche, Lamborghini et Bentley, ont très bien performé. En utilitaires légers, nous sommes également satisfaits de notre part de marché de près de 12%. Autre source de satisfaction : la croissance de notre parc. Il y a actuellement 1,2 million de véhicules de nos marques en circulation en Belgique. C'est notre trésor de guerre car il est la promesse de ventes futures, grâce à la fidélisation de notre clientèle, et d'un volume important d'après-vente pour nos concessionnaires.



Malgré ces sources de satisfaction importantes, la combinaison d'un marché et d'une part de marché en légère baisse et d'une réduction des stocks des concessionnaires dans une activité dont les coûts sont essentiellement fixes a eu un impact négatif sur notre résultat.

2) Vous êtes le CEO de D'Ieteren Auto depuis deux ans. De quelles réalisations êtes-vous le plus fier ?

Les taux de satisfaction de notre clientèle ont continué à croître et la part de marché globale est restée quasi stable. Dans un marché en déclin où les marges sont soumises à une pression très forte, c'est une belle performance à mettre à l'actif de l'ensemble de nos collaborateurs et de nos concessionnaires. Plus de 95% de nos clients recommandent désormais leur concessionnaire après un achat et plus de 90% d'entre eux le font également après un

entretien. Ce qui me rend le plus satisfait aujourd'hui est de constater que le client est et reste au centre de toutes nos préoccupations et que, sur base des avis récoltés, il apprécie de plus en plus cette attention.

3) Un mot concernant l'avenir. Les prévisions pour le marché automobile européen tablent, dans le meilleur des cas, sur une stagnation. Comment D'Ieteren Auto peut-il s'adapter à cette tendance ?

Lorsqu'on est leader du marché, on ne regarde pas uniquement à court terme. Nous sommes dans le métier de

l'automobile depuis toujours et avons appris à tempérer les variations du marché tant à la hausse qu'à la baisse. 2014 ne sera donc pas une année différente des autres. Des défis devront être relevés pour maintenir notre rentabilité et celle de nos concessionnaires dans le contexte d'un marché stable.



RÉSULTATS 2013 EN BREF

- En excluant les immatriculations de moins de 30 jours afin de mieux refléter la situation réelle du marché automobile, les immatriculations de voitures neuves en Belgique atteignent 455.168 unités en 2013, en baisse de 1,5% sur un an. En incluant ces immatriculations, il est quasi stable sur un an (-0,1%) à 486.065 immatriculations de voitures neuves.
- Hors immatriculations de moins de 30 jours, la part de D'leteren Auto dans les immatriculations de voitures neuves reste à un niveau élevé de 22,39% (contre 23,16% en 2012). En incluant ces immatriculations, la part de marché s'établit à 21,15% (22,12% pour l'année 2012). Volkswagen conserve sa première place sur le marché belge avec une part de marché de plus de 10%, grâce notamment au succès de la nouvelle Golf. La part de marché d'Audi en 2013 représente le deuxième meilleur résultat de la marque de tous les temps, derrière celui de 2012.
- Les ventes de véhicules neufs s'élèvent à 2.319,3 millions EUR, contre 2.462,0 millions EUR en 2012, la différence provenant essentiellement d'une baisse du marché réel (excluant les immatriculations de moins de 30 jours) et d'un repli de la part de marché ainsi que d'une réduction des stocks des concessionnaires. Les ventes totales s'inscrivent à 2.627,4 millions EUR (2.787,3 millions EUR en 2012, soit -5,7%).
- Le résultat opérationnel s'élève à 43,0 millions EUR :
 - Résultat opérationnel courant, qui exclut les éléments inhabituels et réajustements de valeur, de 46,7 millions EUR (-13,8%), reflétant un niveau de ventes moins élevé dans une activité dont les coûts sont essentiellement fixes, partiellement compensé par une diminution des coûts de marketing.
- Eléments inhabituels et réajustements de valeur compris dans le résultat opérationnel de -3,7 millions EUR à la suite notamment de l'arrêt de l'activité de distribution de deux-roues électriques, contre un produit de 78,6 millions EUR en 2012.
- Le résultat courant avant impôts, part du groupe, s'élève à 47,1 millions EUR (52,5 millions EUR en 2012).
- Prévision d'un marché belge 2014 quasi stable à environ 490.000 immatriculations de voitures neuves. Dans cette hypothèse, D'leteren Auto table sur une stabilisation de sa part de marché annuelle.
- D'leteren Auto a l'intention d'investir d'ici 2018 dans les D'leteren Car Centers, ses concessions automobiles détenues en propre à Bruxelles et dans sa périphérie, et d'en revoir l'implantation géographique et l'organisation afin d'en améliorer les performances financière et commerciale. L'ensemble du projet devrait s'étaler sur cinq ans et sera soutenu par des investissements bruts totaux de l'ordre de 27 millions EUR répartis sur cette période. L'éventuelle cession des espaces libérés devrait quant à elle générer une entrée de liquidités d'environ 10 millions EUR. A terme, le projet devrait permettre aux D'leteren Car Centers – qui accusaient en 2013 une perte de l'ordre de 10 millions EUR – de revenir à l'équilibre financier.



CHIFFRES CLÉS D'ETEREN AUTO

(en millions de EUR)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 ³	2013
Véhicules neufs livrés (en unités)	99.587	103.239	112.944	120.774	119.967	99.241	117.951	136.199	120.157	112.877
Ventes externes	2.088,6	2.227,2	2.491,4	2.642,4	2.679,4	2.453,8	2.732,9	3.208,3	2.787,3	2.627,4
Résultat opérationnel courant ^{1,2}	64,1	56,1	81,9	98,7	88,5	65,8	92,6	114,9	54,2	46,7
Marge opérationnelle courante	3,1%	2,5%	3,3%	3,7%	3,3%	2,7%	3,4%	3,6%	1,9%	1,8%
Résultat courant, part du groupe										
<i>avant impôts^{1,2}</i>	48,7	36,1	59,5	74,7	60,6	42,9	64,9	92,7	52,5	47,1
<i>après impôts^{1,2}</i>	39,3	35,2	57,0	65,2	59,3	41,9	62,0	98,0	48,5	43,0
Personnel moyen (équivalents temps plein moyens)	1.493	1.505	1.571	1.601	1.650	1.565	1.584	1.685	1.587	1.601

1 Hors éléments inhabituels et réajustements de valeur.

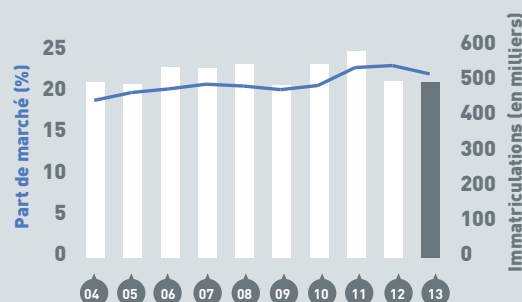
2 Le secteur de la distribution automobile inclut tous les coûts relatifs aux activités Corporate, y compris (concernant le résultat courant) les coûts financiers résultant de l'investissement dans le secteur du vitrage de véhicules.

3 Après retraitement à la suite de l'application rétrospective de la norme révisée IAS 19 sur les avantages postérieurs à l'emploi.

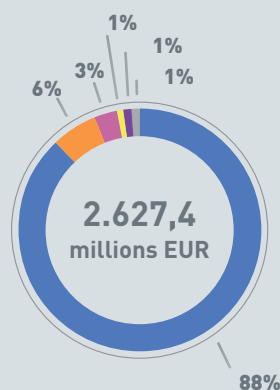
Evolution des ventes et du résultat opérationnel courant de D'Ieteren Auto depuis 2004 (en millions de EUR)



Immatriculations de voitures neuves en Belgique et part de marché de D'Ieteren Auto depuis 2004



Répartition des ventes par activité (2013)



Evolution des ventes par activité (en millions de EUR)

	2012	2013	Var.
• Véhicules neufs	2.462,0	2.319,3	-5,8%
• Pièces de rechange et accessoires	169,5	164,3	-3,1%
• D'Ieteren Car Centers (après-vente)	63,8	67,0	+5,0%
• Véhicules d'occasion	33,6	23,9	-28,9%
• D'Ieteren Sport	28,1	25,2	-10,3%
• Autres	30,3	27,7	-8,6%
D'ETEREN AUTO	2.787,3	2.627,4	-5,7%

NOUVEAUX MODÈLES



VOLKSWAGEN GOLF SPORTSVAN

La Golf Sportsvan est caractérisée par une exploitation optimisée de l'espace disponible, par une nouvelle implantation uniforme des moteurs et par l'adoption de nouvelles motorisations. Elle possède de nombreux atouts, dont un habitacle remarquablement spacieux et modulable, une banquette arrière réglable en longueur sur 180 mm et un volume de coffre de plus de 1.500 l.



Audi

AUDI A3 SPORTBACK E-TRON

L'Audi A3 Sportback e-tron est le premier hybride « plug-in » d'Audi. Elle combine le meilleur de deux mondes : une conduite 100% électrique en ville et sur des distances allant jusqu'à 50 km, et la possibilité de partir en vacances en toute sérénité grâce à son autonomie conjuguée de plus de 940 km. Et ce, pour une consommation moyenne d'à peine 1,5 l/100 km et des émissions de CO₂ de 35 g/km.





ŠKODA



ŠKODA RAPID SPACEBACK

La Škoda Rapid Spaceback est le premier modèle « hatchback » de la marque dans la catégorie des compactes et représente en ce sens un nouveau jalon. Grâce à elle, Škoda est présente pour la première fois dans le segment de véhicules le plus important d'Europe (celui des voitures compactes). La Škoda Rapid Spaceback est une voiture idéale pour les jeunes clients et ménages.



SEAT

SEAT LEON ST

La nouvelle Seat Leon ST est un break aux dimensions généreuses, à la fois belle et fonctionnelle. Elle est dotée des dernières technologies haut de gamme via notamment ses systèmes d'assistance et d'infodivertissement. Les motorisations figurent parmi les meilleures dans leur catégorie en termes d'efficacité énergétique et d'émissions de CO₂.





BENTLEY

BENTLEY NEW FLYING SPUR

Avec la nouvelle Flying Spur, Bentley lance son modèle quatre portes le plus puissant de son histoire. Combinaison parfaite de puissance, de confort, de raffinement et de qualité de la fabrication à la main, cette limousine de luxe est idéale pour les affaires ou les loisirs tout en restant une vraie voiture pour amateurs de sensations.



LAMBORGHINI HURACÁN LP 610-4

Une nouvelle ère s'ouvre pour Automobili Lamborghini, dont la gamme Gallardo est remplacée par la toute nouvelle Huracán LP 610-4. Avec un design élégant et épuré, cette prestigieuse voiture de sport se distingue de son prédécesseur.





PORSCHE

PORSCHE MACAN

Le Macan est le premier modèle à faire son apparition dans le segment des SUV compacts sportifs. Il combine toutes les caractéristiques d'une voiture de sport, le meilleur d'un SUV et le génie technologique de Porsche. Il allie puissance et efficacité, performances et sécurité, sportivité et agilité au quotidien, modernité et authenticité.



YAMAHA MT-09

La MT-09 représente une nouvelle orientation dans l'évolution des sportives créées par Yamaha. Elle incarne le rêve de nombreux motards en associant puissance, agilité et polyvalence. Cette machine dispose d'un des meilleurs rapports puissance/poids de sa catégorie. Facile à manier, la MT-09 offre des performances exceptionnelles au quotidien.







BELRON

DES RÉPONSES FLEXIBLES
AUX BESOINS DU CLIENT

BELRON

DES RÉPONSES FLEXIBLES AUX BESOINS DU CLIENT

Le marché de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules à travers le monde a continué d'afficher une forte volatilité en 2013. Les conditions climatiques ont été plus favorables qu'en 2012, mais cet effet positif a été compensé par la persistance de facteurs économiques négatifs dans les pays développés. En dépit de ces conditions de marché, la plupart des pays ont poursuivi leur croissance et amélioré leur service à la clientèle. Ils ont toutefois été confrontés à une concurrence accrue.

Pour y faire face, Belron a continué d'innover afin d'améliorer encore son service au client et de conquérir des

parts de marché, tout en veillant à gagner en flexibilité et en efficacité opérationnelle, tant à l'échelle mondiale que sur les différents marchés sur lesquels le groupe intervient.

Atteindre l'excellence avec des marques d'exception

En 2013, Belron a continué de bâtir des marques d'exception à travers le monde, en mettant l'accent sur la flexibilité et l'innovation afin de remporter l'adhésion des automobilistes et de ses partenaires commerciaux. Des campagnes



traditionnelles à la télévision et en radio, combinées à des publicités en ligne, ont permis d'accroître la notoriété des marques de Belron aux quatre coins de la planète. Outre la publicité sous forme de témoignages livrés par des collaborateurs du groupe, Belron a également développé avec succès des campagnes de promotion.

En 2012, Carglass® Pays-Bas a par exemple lancé une campagne promotionnelle qui permettait au client de recevoir gratuitement un jeu d'essuie-glaces de la marque Bosch lorsqu'il réservait une réparation ou un remplacement de pare-brise pendant une période donnée. Ce fut un succès. En 2013, cette promotion a été déclinée sur d'autres marchés comme la France, le Royaume-Uni, la Belgique, la Grèce, l'Espagne et le Portugal.

Outre l'opération « essuie-glaces », diverses campagnes promotionnelles ont été lancées, proposant au Royaume-Uni un bon pour un contrôle technique gratuit pour chaque réparation ou remplacement de vitrage, et des kits de

CARGLASS®

Safelite®
AutoGlass

AUTOGLASS®

Lobeau
Glass & More

O'Brien
Glass with care

Smith & Smith
Glass & More

Speedy Glass

NOTRE MÉTIER

Belron est le leader mondial de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules. L'entreprise opère via plus de **dix marques principales** – dont Carglass®, Safelite® AutoGlass et Autoglass® – et un réseau de filiales et de franchisés dans 35 pays répartis sur cinq continents, couvrant environ 75% du parc automobile mondial. Les services de réparation et de remplacement de vitrage sont accessibles **24h sur 24 et 7 jours sur 7** dans la plupart des pays à travers 2.377 points de service et 8.605 unités mobiles, permettant aux équipes de répondre à la demande du client partout et à toute heure. Cette attention portée à la **qualité de service** génère un taux de satisfaction de la clientèle très élevé. Belron a en outre noué des partenariats à long terme avec bon nombre de compagnies d'assurance et de leasing ainsi que de gestionnaires de flotte, qui lui permettent de prendre en charge les sinistres de A à Z, simplifiant ainsi considérablement le processus administratif.

	2012	2013
Unités mobiles	8.863	8.605
Points de service	2.199	2.377



sécurité (comprenant des câbles de démarrage, un produit de réparation des pneus, une lampe de poche, un gilet fluorescent et des pansements de premiers soins) au Canada.

Toutes ces campagnes ont permis à Belron d'attirer de nouveaux clients et de gagner des parts de marché.

Nouer des partenariats de qualité

Belron a continué de tisser des relations de qualité avec ses principaux partenaires assureurs et gestionnaires de flotte, en leur fournissant des solutions uniques, innovantes et flexibles visant à améliorer l'expérience du client tout en élargissant l'offre de services, notamment à

travers la gestion administrative des sinistres. La priorité donnée à l'expérience positive vécue par les clients conduit ces derniers à considérer les autres produits de leur assureur de manière plus favorable, ce qui accroît par conséquent l'intérêt pour les partenaires de Belron de faire appel au meilleur prestataire de services sur le marché.

Compte tenu du nombre croissant de clients qui souscrivent une assurance en ligne, Autoglass® a lancé en 2013 avec un partenaire important un nouveau programme de fidélisation à destination des assurés de ce dernier. Lorsqu'ils font réparer ou remplacer un vitrage de leur véhicule, une notification est envoyée sur le terminal mobile du technicien, l'informant des offres en cours relatives

à ce programme et lui permettant de les imprimer après son intervention. Autoglass® s'est engagé à fournir les plus hauts niveaux de service et, en s'appuyant sur ce programme, fournit à ce partenaire assureur un point de contact précieux, inexistant auparavant.

Carglass® Allemagne a renforcé sa relation avec un autre assureur en proposant des services haut de gamme à ses assurés qui se voient proposer des services exclusifs, incluant un contrôle de la pression des pneus et le remplissage des liquides de nettoyage et antigel, sans frais supplémentaires, lors de toute intervention pour réparer ou remplacer le vitrage d'un véhicule effectuée par Carglass® Allemagne. Les clients reçoivent également un gilet



de sécurité fluorescent frappé du logo des deux marques ainsi qu'un compte-rendu des services qui leur ont été fournis. Une première enquête a permis de mettre en évidence le fait que ce service était accueilli favorablement par les assurés. Il incitera davantage de clients à choisir Carglass® Allemagne comme leur partenaire privilégié en cas de sinistre touchant au vitrage de leur véhicule.

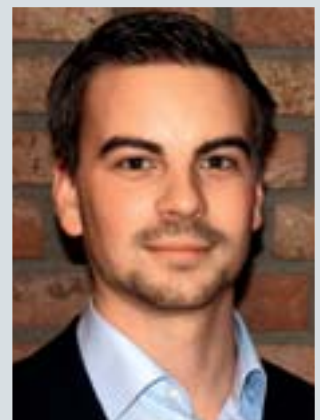
Carglass® France s'est associé à un assureur pour lui proposer une solution de gestion administrative des sinistres. En se servant de son centre d'appel et grâce à son expertise en matière de service au client, Carglass® France se place non seulement comme le fournisseur privilégié de cet assureur, mais prend également en charge la gestion des appels liés aux sinistres relatifs à un bris de vitrage automobile. Lorsqu'un client contacte son assureur, l'appel n'est pas transféré : le client est pris en charge immédiatement par un expert en vitrage automobile. Un membre de l'équipe du centre d'appel « Glass Diagnosis » de l'assureur, géré par Carglass®, se charge de conseiller le client pour déterminer s'il convient de réparer ou remplacer le vitrage en question. Durant ce

Sebastian Totzauer

Chef de projet chez Carglass® Allemagne



Nous avons testé les unités mobiles flexibles chez Carglass® Allemagne. Nous avons ainsi conçu 15 types d'aménagements intérieurs qui peuvent être installés en une quinzaine de minutes. Cette flexibilité nous permet de réaliser d'importantes économies et d'accroître en outre notre capacité à répondre aux demandes de nos clients lors des pics d'activité. Nous avons développé une méthode de calcul qui nous permet de connaître la société de location de véhicules la moins chère à différents moments de l'année. Étant donné les économies réalisées et la rapidité avec laquelle nous pouvons aménager une camionnette pour répondre à nos besoins, nous réfléchissons actuellement à la manière de tirer le meilleur parti de cette option flexible et comment utiliser les camionnettes tout au long de l'année. En résumé, nous sommes dorénavant en mesure de jouer sur la flexibilité de notre flotte pour réaliser des économies et offrir un service de qualité encore supérieure à nos clients. »



contact, le conseiller peut également expliquer les avantages d'une réparation et en planifier la réalisation par l'intermédiaire de Carglass® France ou d'un autre prestataire.

Une approche flexible au service de l'expérience client

Mobilité, flexibilité et facilité d'accès à l'information ont été les priorités de Belron pour fournir un service client de qualité supérieure en 2013.

Belron a dû concevoir un modèle d'exploitation à bas coût afin de permettre de servir la clientèle en milieu rural. Face à cet enjeu, Carglass® Allemagne a conçu une solution innovante : la « Mobile Branch », soit un point de service qui peut être facilement installé et démonté et qui offre donc une flexibilité maximale.

Après la réussite du test, la « Mobile Branch » est actuellement déployée dans tout le pays. Carglass® Hongrie a étudié le développement d'une forme alternative de point de service « portable » qui fonctionne avec succès sur l'un de ses sites. Face aux résultats positifs engendrés par ces initiatives productives et rentables, Belron souhaite implémenter cette solution flexible à bas coût dans tous les pays.

L'identification rapide des besoins du client est importante pour Belron afin de s'assurer d'y répondre parfaitement. À mesure que le vitrage des véhicules gagne en complexité et que le nombre de variantes des pare-brise augmente, identifier le vitrage qui convient relève de plus en plus du défi. De plus, lorsque Belron sert ses clients sur le lieu de leur choix, il est difficile d'accéder rapi-

dement au stock, ce qui rend indispensable l'identification immédiate de la bonne référence. En 2013, les Pays-Bas et le Royaume-Uni se sont dotés d'une équipe spécialisée qui utilise le numéro de série des véhicules afin d'identifier le vitrage requis et d'éviter de poser aux clients des questions complexes sur les caractéristiques du vitrage de leur véhicule. Grâce à ces nouvelles données, l'exactitude de la sélection des produits a grimpé de 91 % à 97 %.

La flexibilité est essentielle pour permettre à Belron d'adapter les ressources à la demande de la manière la plus rentable qui soit, ce qui suppose également de disposer d'un parc flexible d'unités mobiles. En 2013, de nombreux points de service du groupe ont introduit la flexibilité des unités mobiles dans leurs opérations, limitant le nombre de



camionnettes disponibles en permanence à la quantité requise lorsque la demande est faible. Les besoins supplémentaires sont alors couverts par des partenariats avec des sociétés de location à court terme de véhicules. Des modules réutilisables ont été conçus pour s'adapter à l'intérieur des camionnettes de location. Ces aménagements intérieurs sont fabriqués et prêts à être installés rapidement, ce qui permet d'augmenter le nombre de véhicules disponibles en un temps record. Cette solution a permis à Belron d'adapter la quantité de ses ressources à la demande et a conduit à une économie annuelle d'environ 5.000 EUR par véhicule.

L'innovation permanente améliore l'expérience du client

Belron s'est appuyé sur ses innovations technologiques en 2012 pour engranger les succès en 2013. Parmi ces initiatives, on compte une solution automatisée de prise de rendez-vous qui attribue les interventions aux techniciens en temps réel en fonction des besoins du client. Citons également de nouveaux terminaux mobiles qui fournissent aux techniciens des informations mises à jour.



Simon Brown

Operations Development Manager de Belron



Au Royaume-Uni, le projet de planification automatique des rendez-vous a conduit à l'une des transformations les plus profondes que l'entreprise ait connues. En effet, la programmation des interventions de tous les techniciens a évolué : elle ne s'effectue plus au niveau local dans plus de 80 points de service mais est dorénavant centralisée au sein des nouveaux centres de service et confiée à une nouvelle équipe. Un nouveau logiciel assure la planification, de manière automatique, de plus de 85% des interventions, qu'il affecte au bon technicien, au bon moment et en minimisant les déplacements. Nos clients bénéficient ainsi d'un service plus rapide et plus fiable. L'entreprise atteint un meilleur taux d'occupation de ses techniciens et notre processus est uniforme dans l'ensemble du pays. Mais le plus réjouissant dans cette innovation, c'est qu'elle peut nous mener plus loin : en effet, à l'aide de nouveaux moyens qui nous permettent de tenir nos clients informés, nous pourrons leur offrir un meilleur service et réaliser des gains d'efficacité. Cette aventure passionnante ne fait donc que commencer. »



Chez Safelite, le succès rencontré par les appareils mobiles – encore améliorés durant l'été 2013 – qui équipent les techniciens a conduit à la mise en place d'opérations pilotes dans d'autres pays. Carglass® Allemagne a ainsi équipé ses techniciens de terminaux mobiles dotés d'applications supplémentaires, comme les instructions de montage de vitrage et l'identification des produits, afin que les techniciens disposent des informations précises dont ils ont besoin pour proposer un service de qualité. En conjuguant la planification automatique des interventions et la technologie mobile, Belron répond avec souplesse et efficacité aux besoins et demandes changeants de ses clients.

Le groupe s'est aussi assuré que les clients reçoivent toujours la même qualité de service, qu'ils prennent contact par téléphone, en personne ou en ligne. Face à l'augmentation des réservations en ligne, Belron n'a de cesse de travailler sur des avancées technologiques pour que ses services en ligne soient optimaux.

Au vu de ces innovations de pointe qui ont mené à une amélioration significative des performances et des avantages pour les clients, Belron mettra en place ces changements dans un nombre croissant de pays en 2014.



Questions à Gary Lubner

CEO de Belron

1) Comment Belron s'adapte-t-il aux conditions de marché difficiles et aux besoins de ses clients ? Comment transformez-vous les défis en opportunités ?

Face à des conditions de marché difficiles depuis 2008, Belron s'est attaché à tenter de gagner des parts de marché, de la manière la plus efficace qui soit. Nous avons notamment mis en place de nouvelles promotions et de nouvelles solutions à valeur ajoutée pour les compagnies d'assurance et gestionnaires de flotte, tout en offrant un meilleur service au client. Pour faire face aux conditions météorologiques extrêmes, Belron s'est concentré sur l'amélioration de la flexibilité à court terme de ses activités, tant dans l'organisation du travail que dans d'autres domaines, tels que la livraison de vitrages et le nombre d'unités mobiles.

Pour répondre aux besoins de ses clients, Belron a continué de s'attacher à leur satisfaction dans tout ce qu'il entreprend, afin de leur faire vivre la meilleure expérience possible. Pour y parvenir, nous réévaluons en permanence nos processus, avons recours aux dernières technologies, recrutons les meilleurs talents et veillons à la formation de nos collaborateurs pour qu'ils atteignent les normes de qualité les plus élevées. Nos clients changent en permanence la façon dont ils font appel à nos services, par exemple en utilisant internet, une application mobile, leur téléphone ou en se rendant personnellement dans un point de service. Tout en constituant un défi, l'adoption de nouvelles technologies nous permet d'apporter à nos clients plusieurs solutions à différents moments. Cela nous permet de créer encore plus de valeur, non seulement pour eux mais également pour nos partenaires, les compagnies d'assurance et gestionnaires de flotte.

2) Belron a enregistré une croissance organique de 5,0% en 2013. Comment y êtes-vous parvenu étant donné que le marché sous-jacent était toujours orienté à la baisse dans la plupart des pays développés ?

Les facteurs sous-jacents ont en effet continué à avoir un impact négatif. Toutefois, sur certains marchés, comme les États-Unis et quelques pays européens, cet impact a été plus que compensé par une météo plus favorable. Il est important de rappeler que l'hiver 2012 aux États-Unis a été le plus doux jamais enregistré et que les conditions climatiques ont également été relativement clémentes en Europe.

Notre croissance organique comprend dès lors une légère croissance du marché combinée aux effets de la hausse de notre part de marché dans la majorité des pays. Nous avons en effet réussi à gagner des parts de marché grâce à des

promotions client innovantes, au déploiement de points de service plus petits dans des régions moins peuplées et à la multiplication des services via applications mobiles, qui permettent à nos clients de faire plus facilement appel à nous. En parallèle, nous avons décroché de nouveaux contrats avec les assureurs et les gestionnaires de flotte et avons collaboré encore plus étroitement avec nos partenaires existants.

3) Sachant que l'économie traverse encore une situation difficile, comment envisagez-vous la performance de Belron en 2014 ?

Nous nous attendons à ce que les facteurs sous-jacents continuent d'avoir un impact

négatif jusqu'à ce que les conditions économiques dans les pays développés commencent à se redresser. Nous ne pouvons malheureusement pas prévoir la météo d'une façon plus précise que n'importe qui d'autre. C'est pourquoi nous continuerons à chercher à gagner des parts de marché, en étant toujours plus innovants, compétitifs, flexibles et efficaces dans tout ce que nous entreprenons.



RÉSULTATS 2013 EN BREF

- Ventes en hausse de 4,3%, se répartissant en une croissance organique de 5,0% et une croissance par acquisitions de 2,4%, partiellement compensées par un effet de change négatif de 3,1%. Les ventes en 2013 ont bénéficié d'un hiver plus froid au premier trimestre ainsi que de l'effet de campagnes marketing supplémentaires dans plusieurs pays. Néanmoins, le marché sous-jacent dans les pays développés est resté difficile.

- En Europe, les ventes augmentent de 8,0%, se répartissant en une croissance organique de 6,5% et une croissance par acquisitions de 2,7%, due aux acquisitions d'ADR au Royaume-Uni au second semestre 2012 et de Doctor Glass en Italie au premier semestre 2013, partiellement compensées par un effet de change négatif de 1,2% dû à la livre sterling plus faible.

- Hors Europe, les ventes sont en hausse de 0,2%, se répartissant en une croissance organique de 3,3% et une croissance par acquisitions de 2,1% due aux acquisitions aux Etats-Unis et au Canada, partiellement compensées par un effet de change négatif de 5,2% dû au renforcement de l'euro.

- Résultat opérationnel en hausse de 5,4% à 156,9 millions EUR :

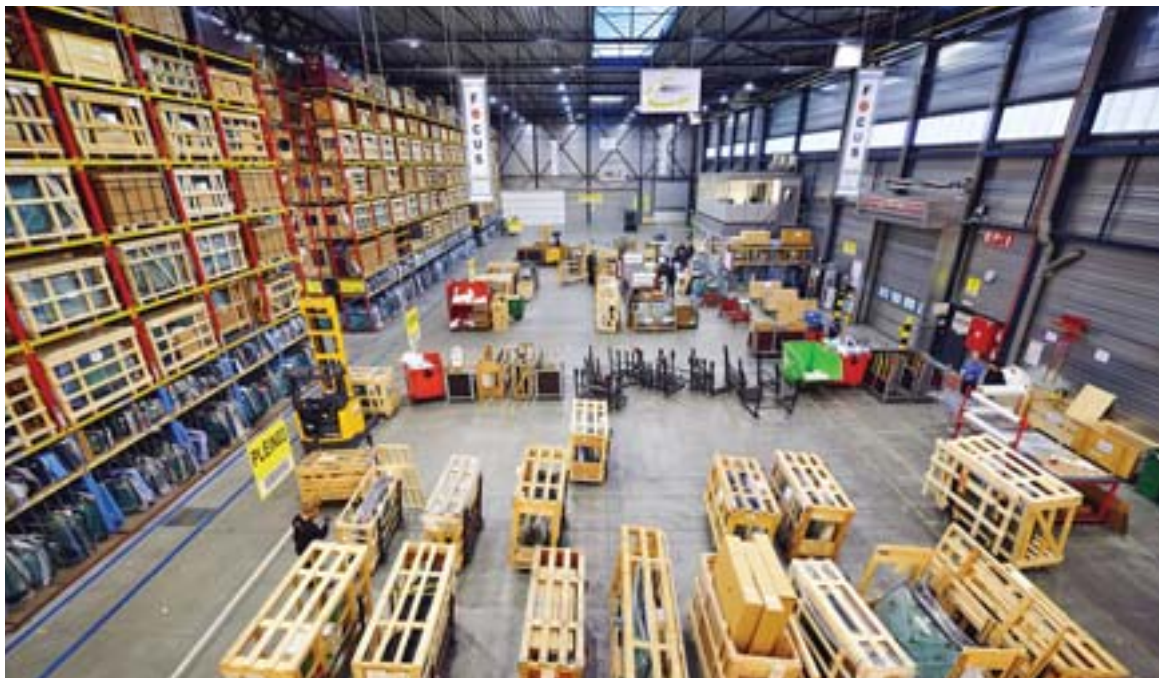
- Résultat opérationnel courant en recul de 11,5% à 173,5 millions EUR. Excluant la reprise de provision

relative au plan d'incitant à long terme du management en 2012, le résultat opérationnel courant est en hausse de 1,2% à la suite d'une progression du résultat dans la plupart des pays, grâce à la hausse des ventes et son impact sur les marges, partiellement compensée par une dégradation au Brésil et en Australie en raison de conditions de marché défavorables.

- Coûts inhabituels et réajustements de valeur de 16,6 millions EUR dus aux acquisitions canadiennes et à l'amortissement d'actifs incorporels.

- Résultat courant avant impôts, part du groupe, en recul de 11,6% à 130,5 millions EUR. Excluant la reprise de provision relative au plan d'incitant à long terme du management en 2012, le résultat courant avant impôts, part du groupe, est en hausse de 4,5%.

- Belron prévoit pour 2014 une croissance organique des ventes modérée dans la perspective d'un marché dont la tendance baissière se poursuit et compte tenu de conditions météorologiques défavorables en Europe début 2014. Afin d'améliorer ses résultats financiers, Belron continuera à innover dans tous les domaines, à augmenter la flexibilité de ses services et à améliorer son efficacité.



CHIFFRES CLÉS BELRON

(en millions de EUR)

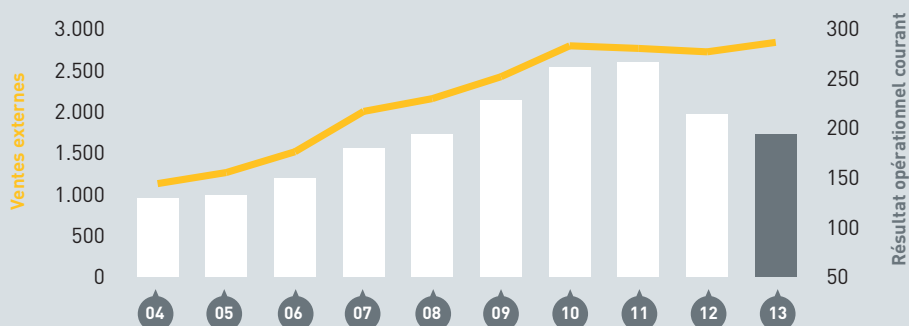
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 ³	2013
Nombre d'interventions (en millions)	4,9	5,3	6,1	8,4	9,4	10,7	11,7	11,3	10,4	10,8
Ventes externes	1.118,4	1.253,7	1.507,3	2.000,0	2.156,1	2.423,2	2.800,9	2.769,0	2.727,2	2.843,1
Résultat opérationnel courant ^{1,2}	96,1	99,2	119,9	156,5	173,9	215,5	255,6	262,3	196,0	173,5
Marge opérationnelle courante	8,6%	7,9%	8,0%	7,8%	8,1%	8,9%	9,1%	9,5%	7,2%	6,1%
Résultat courant, part du groupe										
<i>avant impôts¹</i>	44,2	59,8	72,0	97,6	108,6	150,4	211,3	213,1	147,7	130,5
<i>après impôts¹</i>	31,4	45,8	62,7	83,4	86,7	126,1	155,5	162,3	110,9	93,1
Personnel moyen (équivalents temps plein moyens)	9.794	10.932	12.731	18.281	20.833	22.399	24.790	25.199	24.200	25.645

1 Hors éléments inhabituels et réajustements de valeur.

2 Incluant à partir de 2005 une charge liée au plan incitatif à long terme du management.

3 Après retraitement à la suite de l'application rétrospective de la norme révisée IAS 19 sur les avantages postérieurs à l'emploi.

Evolution des ventes et du résultat opérationnel courant de Belron depuis 2004 (en millions de EUR)



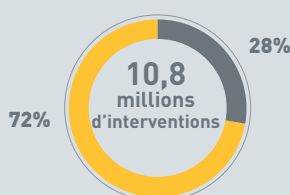
Répartition géographique des ventes (2013)



en millions de EUR

	2012	2013	Var.
Europe	1.419,7	1.533,4	+8,0%
Reste du monde	1.307,5	1.309,7	+0,2%
Total	2.727,2	2.843,1	+4,3%

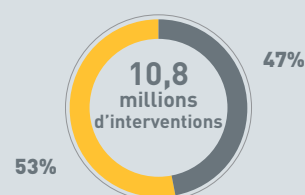
Répartition des interventions par type (2013)



en millions d'unités

	2012	2013	Var.
Remplacement	7,5	7,8	+5,6%
Réparation	2,9	3,0	+2,0%
Total	10,4	10,8	+4,6%

Répartition des interventions par type (2013)



en millions d'unités

	2012	2013	Var.
Mobile	5,7	5,7	-0,2%
Points de service	4,7	5,1	+10,5%
Total	10,4	10,8	+4,6%





RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

UNE CONDUITE ENGAGÉE
ET SOLIDAIRE

D'ITEREN AUTO

DES SOLUTIONS POUR UNE MOBILITÉ DURABLE

D'Iteren Auto s'engage depuis plusieurs années à répondre à un enjeu sociétal majeur : promouvoir une mobilité fluide, sûre et respectueuse de l'environnement. A cet engagement s'ajoute une volonté claire de l'entreprise de conduire ses affaires de manière éthique et responsable, dans le respect des attentes de ses parties prenantes. La responsabilité sociétale étant un vecteur de progrès à long terme, les collaborateurs de D'Iteren Auto sont encouragés à mettre en œuvre ce sens de la responsabilité dans leurs actions au quotidien.

Promouvoir une mobilité fluide, sûre et respectueuse de l'environnement

D'Iteren Auto engage son expertise pour répondre aux problèmes de mobilité, particulièrement aigus en ville. Pour y

parvenir, l'entreprise s'adapte à l'évolution des comportements de ses clients. Elle veille également à réduire l'empreinte écologique de ses propres activités de distribution.

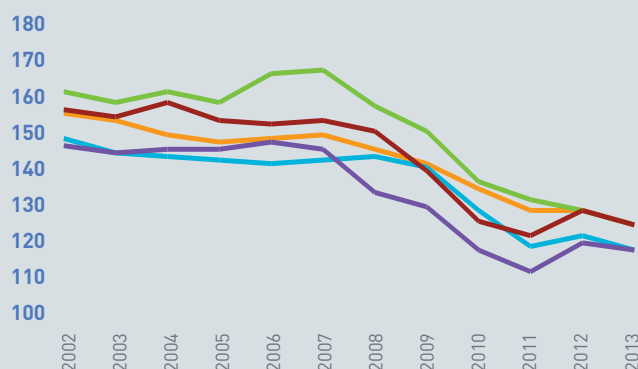
1. Des véhicules aux consommations et émissions de CO₂ en constante diminution

Les marques distribuées par D'Iteren Auto ont en catalogue des véhicules dont les performances écologiques sont excellentes. Depuis le début des années 2000, la consommation des moteurs TDI et TSI a été réduite de plus de 30% et le groupe Volkswagen s'est fixé comme objectif d'en améliorer encore le rendement d'environ 15% d'ici à 2020.

En outre, le groupe Volkswagen dispose de la gamme la plus étendue roulant au gaz naturel (CNG), particulière-

ÉMISSION MOYENNE DE CO₂ PAR KM PAR MARQUE ET ÉVOLUTION 2002-2013

g/km



Marque	Emission moyenne de CO ₂ par km (2013)	Evolution 2002-2013
Volkswagen	124 g	-21%
Audi	125 g	-22%
Seat	117 g	-20%
Škoda	117 g	-21%
Marché	124 g	-20%

Source : Jato/Febiac

ment respectueux de l'environnement. Les voitures CNG commercialisées en Belgique par D'leteren Auto sont les Škoda Citigo, Volkswagen ECO up!, Touran, Passat et Caddy, auxquelles s'ajoutent en 2014 l'Audi A3 g-Tron, les VW Golf et Golf Variant TGI, les Seat Mii et Leon TGI ainsi que la Škoda Octavia.

Parallèlement à ces motorisations, D'leteren Auto distribue également sur le marché plusieurs véhicules hybrides associant un moteur à essence à une unité électrique ; ces motorisations sont disponibles pour certains modèles des marques VW, Audi et Porsche. En septembre 2013, D'leteren Auto a lancé sur le marché belge sa première hybride Plug-in : la Porsche Panamera S E-Hybrid. D'autres véhicules de ce type, tels que les Audi A3 e-tron et VW Golf et XL1, viendront compléter l'offre en 2014. Enfin, les véhicules électriques du groupe Volkswagen sont

Hugo Seghers

Low Emission Vehicles Manager



Ce type de véhicules nécessite de travailler en collaboration avec les autorités publiques ou des partenaires privés. Notre collaboration avec Electrabel et DATS 24 est un très bon exemple de promotion du CNG. Ensemble, nous invitons les entreprises d'un même zoning commercial ou industriel à des séances d'information autour de ce type de carburant et si plusieurs entreprises le choisissent pour leur flotte de véhicules, nous cherchons à faire implanter une pompe CNG dans le zoning concerné. »



arrivés en Belgique fin 2013 avec les Volkswagen e-up ! et e-Golf.

2. Une promotion active des véhicules à faibles émissions de CO₂

D'Ieteren Auto a mis en place des structures internes pour promouvoir au mieux les véhicules à faibles émissions de CO₂ auprès de ses clients et adapter les techniques de vente et d'après-vente à la commercialisation de ce type de produits. Ces initiatives ont conduit au développement d'une communication environnementale complète sur les technologies alternatives et à l'organisation de nombreuses actions de sensibilisation auprès des clients, parfois en collaboration avec d'autres entreprises désireuses de sensibiliser leur personnel ou leur clientèle à l'usage de ces véhicules.

Des partenariats ont par ailleurs été créés avec des entreprises actives dans le domaine des énergies alternatives et des actions de sensibilisation menées auprès d'autorités locales ou régionales, chambres de commerce et fédérations industrielles pour offrir au client une solution complète de mobilité et déployer l'accès aux équipements de recharge.

3. Des initiatives en faveur d'une utilisation responsable de la voiture

D'Ieteren Auto s'investit depuis plusieurs années dans la sensibilisation de ses clients et de ses collaborateurs à un usage responsable de leur véhicule. Parmi les initiatives prises en ce sens figurent la promotion de cours d'éco-conduite et la sensibilisation à la sécurité routière, notam-

ment auprès des jeunes conducteurs. D'Ieteren Auto s'associe dans cette matière à l'asbl RED, active dans la prévention des accidents de la route.

En outre, dans un souci de cohérence et d'exemplarité, D'Ieteren Auto a renforcé en 2013 les mesures internes visant à inciter son personnel à adopter une mobilité plus flexible et respectueuse de l'environnement. En plus de la diversification de la flotte de véhicules mise à la disposition du personnel, D'Ieteren Auto encourage ses collaborateurs à recourir de plus en plus à des solutions multimodales telles que la combinaison des transports en commun et de la voiture de société, le vélo ou le covoiturage.



Eric Van de Water

Safety, Mobility & Environment Manager



Nous avons organisé plusieurs campagnes de sensibilisation de nos collaborateurs à la mobilité durable : le vélo a été mis à l'honneur au cours des mois d'été tandis que la campagne relative au covoiturage et le rappel des avantages liés à ce mode de déplacement convainquent un nombre croissant de collaborateurs. »

4. Un rôle actif dans le développement de solutions de mobilité durable

Face aux problèmes de congestion du trafic, de stationnement, etc., de nouvelles formes de mobilité se développent. D'leteren Auto souhaite prendre part à ces développements et devenir un partenaire de choix pour enrichir les stratégies de mobilité et offrir des solutions concrètes aux automobilistes.

L'entreprise participe aux principaux groupes de travail sur la mobilité durable en région Bruxelloise : BECI – la Chambre de Commerce & Union des Entreprises de Bruxelles –, le Hub Mobilité qui étudie entre autres les dossiers relatifs à la fluidité du trafic, l'e-mobility ou encore la sécurité routière, et la « Commission de la Mobilité » lancée à l'initiative du gouvernement bruxellois et qui rassemble les principaux acteurs de la mobilité dont les ligues cyclistes, les transports en commun, les sociétés de taxis, etc.

Par ailleurs, D'leteren Auto commercialise, depuis le début de l'année 2013, une solution innovante facilitant l'autopartage – appelée Keyzee –, totalement intégrée à

Peter De Preter

**Statistics & Business
Analysis Manager**



La multimodalité et l'utilisation partagée de la voiture sont des tendances fortes. D'leteren Auto veut faire partie de la solution, même si celle-ci est aujourd'hui encore très fragmentée. Afin d'être le plus efficace possible, un Hub Mobilité a été créé en interne et rassemble tous les collaborateurs de D'leteren Auto impliqués de près ou de loin dans la multimodalité et les motorisations alternatives. Avec comme objectif d'informer et d'échanger sur tout ce qui peut l'être dans ces domaines pour enrichir nos initiatives et développer des solutions de mobilité pertinentes. »



un smartphone. Plus besoin de partager la clé de la voiture, qui peut désormais être ouverte et démarrée grâce à une application sur smartphone. Ce système, particulièrement convoité par les sociétés de location automobile, d'autopartage et par d'autres acteurs de mobilité, permet de réduire le nombre de véhicules en flotte.

5. Une gestion environnementale et énergétique efficace des infrastructures

D'Ieteren Auto applique depuis plusieurs années différentes mesures visant à une utilisation rationnelle de l'énergie dans ses infrastructures et à l'intégration d'énergies alternatives. Ses objectifs pour 2015 de réduction de la consommation énergétique de 20% par rapport à 2006 et d'auto-production de 25% de l'électricité consommée annuellement dans ses

bâtiments ont déjà été atteints. Ceci est le résultat de mesures telles que la réalisation d'audits énergétiques, l'installation de centrales de cogénération, le recours alternatif au gaz via l'acquisition de nouvelles chaudières, l'installation de 7.500 m² de panneaux photovoltaïques ou encore le développement de systèmes d'éclairage et de chauffage par zone. Par ailleurs, D'Ieteren Auto veille dans tout aménagement ou construction de bâtiment à améliorer le plus possible la performance énergétique.

Concernant la gestion des déchets, l'entreprise promeut activement le tri et la collecte sélective des déchets de bureaux et de garages ainsi que le stockage sécurisé de produits dangereux. Une campagne de sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs a été menée fin 2013, avec pour ambition d'augmenter sensiblement la qualité et la quantité du recyclage. A l'heure actuelle, près de 60% des

déchets produits sont recyclés. Les véhicules en fin de vie constituent également un tonnage considérable de déchets composites. D'Ieteren Auto travaille dans ce domaine avec Febelauto, qui a pour mission d'organiser et de suivre la gestion des véhicules hors d'usage, conformément à la directive européenne en vigueur. A l'heure actuelle, Febelauto parvient à recycler environ 90% du poids de ces véhicules dans un circuit homologué et contrôlé, faisant de la Belgique un des meilleurs élèves européens.

Conduire les activités de manière éthique et responsable

Les métiers de service de D'Ieteren Auto lui donnent des responsabilités envers ses clients, ses collaborateurs et ses nombreux partenaires que l'entreprise veut assumer de manière exemplaire. Il en va de sa réputation et de la confiance qu'elle inspire.



Le recyclage des déchets au profit d'associations caritatives

Outre l'impact favorable sur l'environnement, le recyclage de certains déchets chez D'Ieteren Auto est réalisé au profit d'associations caritatives. Le produit de la revente des bouchons en plastique provenant de bouteilles ou servant de système de blocage des amortisseurs des véhicules neufs lors de leur transport est ainsi reversé annuellement au Centre Belge pour Chiens-Guides. Les ordinateurs et le matériel de télécommunication qui ne sont plus utilisés sont donnés à Oxfam qui les rénove et les propose à la vente dans ses magasins au bénéfice des pays en voie de développement. L'association Child Focus bénéficie également d'un soutien financier au travers du recyclage des cartouches d'encre vides.

1. Une politique de ressources humaines en ligne avec les engagements sociétaux de l'entreprise

Durant le premier semestre 2013, D'leteren Auto a mesuré la satisfaction des collaborateurs, globale mais aussi liée à différents thèmes tels que la communication, la politique salariale, le bien-être au travail,... Cette enquête a révélé des résultats en nette progression par rapport à la dernière mesure et a permis d'identifier de nouvelles pistes d'amélioration sur lesquelles travaillent les équipes concernées.

D'leteren Auto investit de manière continue dans le renforcement des compétences de ses collaborateurs et a dispensé en 2013 5.374 jours de formation technique et/ou comportementale. 90,5% du personnel ont ainsi pu suivre une formation, avec en moyenne 3,5 jours de formation par collaborateur. Le développement personnel et professionnel des collaborateurs est également encouragé lors d'entretiens d'évaluation et de coaching que les managers mènent durant l'année. En outre, des évaluations sont organisées sur une base régulière pour l'ensemble des dirigeants et *senior managers* dans une optique de développement de leur leadership au bénéfice d'un bon climat de travail.

Jos Vandikkelen

Directeur de l'asbl VELO

Dans ses formations en leadership, D'leteren Auto a proposé à ses managers de travailler sur des cas pratiques développés en collaboration avec des associations caritatives pour répondre à un de leurs besoins spécifiques. Des plans d'action et un soutien en compétences professionnelles ont ainsi pu être proposés à ces associations. C'est le cas de VELO, une asbl qui vise à aider des personnes en difficulté à retrouver un emploi en dispensant des formations à la réparation de vélos.



Ce que j'ai retiré de ces trois jours intenses, c'est d'avoir appris à connaître concrètement un monde différent. C'était une collaboration engagée et amusante, où D'leteren Auto a aidé VELO à assembler les pièces du puzzle. L'énergie née de ce travail a mené à un véritable enrichissement mutuel. »



Au-delà de la formation de son propre personnel, D'leteren Auto a développé un large programme de formations à destination du personnel des concessions indépendantes de ses réseaux. Pas moins de 10.000 jours de formation ont été donnés depuis 2012 afin de développer les compétences du personnel en contact direct avec les clients.

D'leteren Auto a également fait le choix d'aider les écoles techniques à améliorer leur enseignement et de soutenir des jeunes dans la construction de leur avenir professionnel.

D'leteren Auto a mené en 2013 diverses actions en ce sens :

- organisation de cours gratuits à plus d'une centaine de profes-

seurs d'écoles sur les développements technologiques automobiles les plus récents ;

- mise à disposition d'informations techniques pour les étudiants et les écoles et associations actives dans la formation technique ; soutien d'étudiants dans la réalisation de leur travail de fin d'études, incluant des stages dans l'entreprise ;
- participation au projet Dream qui organise des rencontres entre des professionnels et des jeunes en fin de cycle scolaire afin d'aider ces derniers à préparer leur avenir ;
- mise en place de formations en alternance qui permettent aux demandeurs d'emploi de combiner un cursus scolaire avec un parcours professionnel ; en 2013

D'leteren Auto a permis à 17 demandeurs d'emploi de bénéficier de ce système et en a engagé quatre à l'issue de la formation.

2. Des lignes de conduite éthiques et responsables

D'leteren Auto a renforcé en 2013 ses politiques internes et directives, en ligne avec les standards du comportement éthique et responsable définis dans son code éthique « The WayWeWork », adopté en 2012.

La politique d'achat a ainsi été redéfinie et impose notamment la signature d'une charte publique d'achat entre D'leteren Auto et ses fournisseurs dans laquelle les deux parties s'engagent au respect des normes internationales de comportement et



Laurence Willems

Procurement Manager



Nous avons une valeur ajoutée à apporter dans la manière dont nous gérons les relations avec nos fournisseurs. L'intégrité, l'objectivité et la transparence qui découlent des procédures que nous mettons progressivement en place renforcent les relations de confiance et de respect avec les fournisseurs que nous approchons ou avec lesquels nous travaillons. »

de principes éthiques. Des critères de respect de l'environnement ont de plus été ajoutés dans l'évaluation des fournisseurs lors d'appels d'offre.

Enfin, la politique de mécénat de l'entreprise a été redéfinie et se déploie désormais en :

- **activités de volontariat**, qui offrent la possibilité aux collaborateurs de consacrer une journée de leur temps de travail à des projets caritatifs ou environnementaux ; ces activités sont organisées depuis quatre ans et mobilisent chaque année environ 20% du personnel au profit de plus de vingt associations ;
- **appels à projets** : ceux-ci ont pour ambition de donner un coup de pouce financier aux associations présentées par des collaborateurs de l'entreprise et qui ont un projet en lien avec la mobilité solidaire et responsable ; en 2013, une dizaine d'associations a pu bénéficier de ce soutien ;
- **investissements** à plus long terme dans des projets sociaux de grande envergure également liés à la mobilité.

Catherine Vandepopeliere

CSR Manager



Le bilan des activités de mécénat de D'leteren Auto est très positif tant pour les associations que pour les collaborateurs de plus en plus nombreux à s'y impliquer. Ce qui est particulièrement précieux, c'est l'esprit de communauté que génèrent ces activités et cette volonté d'apporter des solutions à des problématiques sociétales dans lesquelles notre entreprise et ses collaborateurs peuvent faire la différence. C'est aussi l'occasion pour le personnel impliqué d'éprouver quelque fierté à faire preuve de générosité, tout en partageant des moments de joie, d'émotion et d'actions en commun pour une bonne cause. »



BELRON

UNE CONDUITE EXEMPLAIRE AUJOURD'HUI, SOURCE DE FIERTÉ POUR DEMAIN

La responsabilité d'entreprise, conjuguée à des objectifs et initiatives définis dans les domaines environnemental, éthique et social, continue de faire partie intégrante de la manière dont Belron conduit ses affaires. Ces initiatives sont essentielles dans sa relation avec ses collaborateurs et ses clients :

L'environnement : Belron continue de prendre des mesures concrètes pour réduire son empreinte environnementale ;

L'éthique : Belron continue de veiller à ce que ses lignes de conduite soient respectées partout, grâce à des formations et un suivi réguliers ;

L'humain : Belron continue de recruter et former les

meilleurs talents, tout en suscitant une implication importante de ses collaborateurs ;

Le soutien aux communautés : Belron continue d'apporter un soutien actif aux communautés locales à travers le monde et de s'engager au profit de certaines causes en tant que groupe international.

En 2013, différentes initiatives ont été concrétisées dans chacun de ces domaines.

L'environnement – Gérer les émissions et les déchets

Afin de renforcer son engagement à réduire ses émissions de CO₂, Belron s'est concentré en 2013 sur sa flotte



de véhicules et ses points de service. De nouveaux progrès ont été réalisés en matière de consommation de carburant des véhicules, qui sont responsables d'environ 40% des émissions de CO₂ du groupe. Fin 2013, 70% des véhicules étaient équipés de systèmes visant à réduire la consommation, tels que des appareils de limitation installés dans les moteurs et des systèmes qui alertent les chauffeurs lorsqu'ils n'adoptent pas une conduite économique. Ces mesures ont permis de réduire les émissions de CO₂ d'environ 10%. La réduction des déchets est également restée une priorité, notamment aux États-Unis, où le taux de recyclage du verre est passé de 10% début 2013 à 40% en fin d'année.



Ginny Augustin

**Directrice Responsabilité
d'Entreprise et Environnement
chez Autoglass®**



Autoglass® a installé dans tous ses véhicules un appareil visant à accroître l'efficacité de ses chauffeurs. À l'issue d'essais réalisés en 2012, nous avons déployé Eco-Drive dans notre flotte entre janvier et mai 2013. Désormais, plus d'un millier de véhicules en sont déjà équipés.

Ce dispositif fournit en temps réel des informations visuelles et sonores sur le mode de conduite du chauffeur, qui l'aident à gérer et améliorer son efficacité en termes de consommation de carburant. Les premiers résultats des essais ont démontré une diminution de la consommation moyenne de 13%. Le score d'efficacité des chauffeurs a progressé de 54% à 81% et leur temps d'inactivité a diminué en moyenne de 19 minutes par camionnette et par jour.

Ces améliorations se traduisent par une économie moyenne de 8 litres d'essence par camionnette et par semaine. Sur 1.000 camionnettes, ce chiffre correspond à plus de 8.000 litres d'essence et plus de 20 tonnes de CO₂ économisés par semaine, soit une économie annuelle de 416.000 litres de carburant et plus de mille tonnes de CO₂. »



L'éthique – La bonne façon de travailler

Le code éthique de Belron – « Notre façon de travailler » – a été lancé en 2010. Il s'accompagne d'un programme de formation décliné dans tous les pays.

Les collaborateurs de Belron sont encouragés à respecter les principes énoncés dans « Notre façon de travailler » dans tous les aspects de leur métier. Ils sont invités à informer leur responsable direct s'ils constatent le moindre fait ou la moindre situation préoccupante. Un numéro d'appel indépendant, la « Speak Up Line », est aussi mis à la disposition des collaborateurs afin qu'ils puissent exposer leurs problèmes et leurs inquiétudes. Fin octobre 2013, la « Speak Up Line » avait reçu 19 appels. Une équipe centrale indépendante, en

collaboration avec le management local, est chargée du suivi des problèmes soulevés par l'intermédiaire de ce service téléphonique. Même si la plupart des problèmes sont résolus au niveau local, les appelants ont reçu un feedback de leur demande par téléphone lorsqu'ils le souhaitent. Ce système a confirmé son efficacité pour les collaborateurs de Belron et pour l'entreprise dans son ensemble.

L'humain – Amélioration de l'implication des collaborateurs dans le monde

En 2013, Belron a réussi à maintenir, voire à augmenter, le niveau d'implication de ses collaborateurs dans le monde. Aux États-Unis, des niveaux record ont été enregistrés

en 2013 grâce à l'initiative « People First ». Plusieurs autres pays ont en outre été récompensés par des institutions indépendantes. En Nouvelle-Zélande, Smith and Smith® s'est ainsi classé au sixième rang du palmarès des meilleurs environnements professionnels de Kenexa, ce qui représente son meilleur résultat historique en termes de motivation des collaborateurs. En Australie, O'Brien® a été récompensé par le Training Institute of Australia pour ses résultats dans la catégorie Customer Proposition, et a également figuré parmi les finalistes du prix Ian Kiernan décerné par l'Australian Human Resources Institute, qui récompense la responsabilité sociale d'entreprise.

Carglass® Belgique a décroché la quatrième place du classement Best Companies to Work For. L'entreprise



Jean-Paul Teyssen

Administrateur délégué de Carglass® Belgique



Lors de la cérémonie de remise du prix « Great Places to Work » Jean-Paul Teyssen a déclaré: « Je suis très fier de ce prix prestigieux remis à Carglass® Belgique. Il atteste clairement de notre contribution à l'environnement et à la communauté dans lesquels nous vivons. Ce prix coïncide parfaitement avec les valeurs prônées par notre entreprise et qui sont inscrites dans l'ADN de nos collaborateurs. »

a également reçu une médaille d'argent d'Investors in People. Pour participer à ce concours, tous les collaborateurs ont été invités à répondre en décembre 2012 à une enquête qui portait sur les thèmes de la crédibilité, de l'équité, du respect, de la fierté et de l'esprit de camaraderie au sein de l'entreprise. Les résultats de l'enquête ont montré que 90% des collaborateurs de Carglass® Belgique pensent qu'il fait bon travailler dans leur entreprise.

Outre une place dans le top 10 des « Great Places to Work », Carglass® Belgique a également remporté un prix en matière de soutien aux communautés. En effet, l'entreprise a été récompensée pour son approche unique de la responsabilité sociale d'entreprise et son projet « Give Back Night », une soirée au cours de laquelle les recettes de la réparation et du remplacement de pare-brise ont été reversées à une association caritative.

Cette initiative « Give Back Night », lancée en 2010, nécessite la participation des collaborateurs sur une base volontaire. Elle a servi d'exemple à d'autres entreprises qui ont depuis lors mis sur pied des projets similaires, destinés à lever des fonds pour des associations caritatives et accroître la sensibilisation de leur personnel.

Dirk Lamin

Safety Officer chez Carglass® Belgique



Dans le cadre du projet 'Green Branch', nous avons équipé nos systèmes de chauffage de minuterie. Lorsqu'une porte reste ouverte trop longtemps, le chauffage se coupe automatiquement. Après 19 heures, la température est automatiquement abaissée. Une commande spéciale permet toutefois à celui ou celle qui ouvrirait un point de service en-dehors des heures de bureau de bénéficier d'une heure de chauffage.

Le projet pilote mené sur le site du port d'Anvers a été un tel succès que des minuteurs ont immédiatement été installés dans plusieurs autres sites dans le pays. Le point de service pilote nous a permis de comparer les effets du nouveau système durant un hiver par rapport aux hivers précédents. Le point de service du port d'Anvers a enregistré la plus forte diminution d'émissions de CO₂, tous hivers confondus, avec 34 tonnes d'émissions en moins, soit une baisse de 26%. Au total, la consommation de mazout a baissé de 13.000 litres, réduisant significativement l'empreinte carbone de ce site.

Ce système de minuterie présente d'autres avantages, notamment un refroidissement plus lent du point de service et le fait que les collaborateurs sont plus attentifs à fermer les portes. Notre site du port d'Anvers est donc dorénavant mieux chauffé et sa consommation de mazout a diminué. »



Enfin, la priorité accordée par Belron à la stimulation du leadership s'est poursuivie en 2013 avec le lancement d'une nouvelle formation en compétences managériales et du cycle associé de performances et développement. Ce cycle s'articule autour de la définition d'objectifs, du feedback, du développement et de l'examen des résultats obtenus. Les progrès sont suivis et mesurés, l'accent étant mis en priorité sur le coaching.

Afin de comparer en externe les progrès du développement de ses cadres, Belron a participé, pour la première fois, à l'enquête Hay Best Companies for Leadership en début d'année. Sans pour autant entrer dans le top 20, Belron a obtenu des résultats très encourageants, avec 98% des personnes interrogées qui

se disent d'accord avec la déclaration « Les dirigeants créent un climat professionnel incitant les collaborateurs à faire de leur mieux ».

Le soutien aux communautés – la méthode Belron

Belron estime avoir une obligation de soutien aux communautés où il est présent. Grâce à la collecte de fonds et à des actions de volontariat, Belron continue d'exercer une influence positive sur les communautés locales.

Fondation Safelite – préparer le terrain pour le bien-être des communautés

Créée en 2005, la fondation Safelite entend soutenir des organisations

qui favorisent la santé et le bien-être des familles par des contributions financières et en nature, ainsi que par du volontariat.

Les employés ont notamment été impliqués dans des actions de bénévolat en faveur d'initiatives locales de soutien aux communautés, telles que « Meals on Wheels » et « Habitat for Humanity », des dons à des banques de sang et l'octroi de subventions à des associations américaines comme la Croix-Rouge, les Boys & Girls Clubs et la banque alimentaire Mid-Ohio Foodbank.

2013 a également été une année marquée par l'organisation d'événements récurrents : le triathlon Safelite Challenge (voir page 54), la campagne de dons nationale, qui encourage tous les collaborateurs



Randy Randolph

Président de la fondation Safelite



Je suis très fier de ce que la fondation est parvenue à accomplir. Nous avons réussi à élargir notre rayonnement et notre champ d'action. Nous bénéficions du soutien inconditionnel de Safelite depuis le tout début. Nous observons la participation de plus en plus importante de nos collaborateurs et de différents pays, ce qui nous permet d'avoir un impact plus important et de toucher toutes les communautés dans lesquelles nous sommes présents. Il existe une culture très forte au sein de l'entreprise qui fait du soutien aux communautés une valeur essentielle dans tout ce que nous faisons. »

à récolter des fonds en faveur des associations de leur choix, ainsi que le Charity Golf Classic, une compétition de golf créée par la fondation qui a permis de réunir plus de 1,5 million EUR depuis 2011.

Carglass® Danemark et Motorsport for LIFE

Carglass® Danemark joue un rôle déterminant dans le soutien apporté à l'organisation Motorsport for LIFE, qui entend améliorer la qualité de vie des enfants atteints de maladies chroniques. Motorsport for LIFE organise de multiples activités dans les hôpitaux danois, donnant par exemple aux enfants l'occasion de conduire une voiture de course, de faire de la moto, de tester un simulateur de course et bien d'autres expériences inédites.

Lorsque Motorsport for LIFE a contacté Carglass® Danemark pour solliciter son aide, l'entreprise n'a pas hésité. Le 13 mai, elle a ainsi sponsorisé les repas distribués aux bénévoles mobilisés pour prêter main forte lors de l'événement organisé par Motorsport for LIFE qui s'est tenu à l'hôpital pédiatrique H.C. Andersen d'Odense.

Patricia Millet

Directrice de formations chez Carglass® France



Suite à des études et à une nouvelle loi française relative aux risques psychosociaux, Carglass® France a créé un programme de formation destiné à ses cadres. Ce programme entend les sensibiliser à la problématique du stress, du harcèlement et de l'intimidation au travail et veiller à ce qu'ils comprennent bien cette problématique et disposent des bons outils pour venir en aide à leurs collaborateurs. L'an dernier, ce programme de formation a été déployé auprès de tous les cadres de l'entreprise, avec succès : la sensibilisation et la compréhension de ce genre de problèmes ont considérablement augmenté. Il a également été une bonne occasion de renforcer nos valeurs et de montrer le rôle essentiel que peuvent jouer nos cadres dans la prise en charge de telles situations.

Les réactions de nos collaborateurs ont été positives. Nombreux sont ceux qui se disent aujourd'hui plus convaincus par le fait que leur bien-être est pris au sérieux. Au vu de ce succès, la formation fait dorénavant partie du programme d'introduction destiné aux nouveaux cadres. »



Belron - un triathlon pour la bonne cause

Belron a participé pour la première fois au triathlon de Londres il y a plus de douze ans. Depuis lors, ce rassemblement autour d'une cause commune a pris une ampleur considérable, non seulement dans les entités de Belron mais aussi dans le monde entier.

Aux États-Unis, Safelite a lancé le mouvement en avril avec son quatrième Safelite Challenge. Plus de 200 collaborateurs, accompagnés de leur famille et de leurs amis, ont pu choisir entre différentes épreuves : triathlon, duathlon, marche de 5 km ou Poker Run au volant d'une moto. L'opération a permis de lever 250.000 USD pour l'association Afrika Tikkun.

En juillet, 300 collaborateurs de Belron issus de 18 entités du monde entier ont participé au triathlon de Londres. Une nouvelle fois, ces participants ont nagé, pédalé et couru pour soutenir Afrika Tikkun et récolté la somme incroyable de 600.000 EUR.

Les fonds levés sont destinés aux 6.500 enfants que l'association Afrika Tikkun accompagne au quotidien dans le cadre de ses programmes de développement des enfants et des jeunes.

Becky Hughes d'Afrika Tikkun Royaume-Uni nous explique à quoi sert cet argent : *« Cette somme est une aide précieuse. 150 EUR suffisent pour permettre à un enfant d'accéder à tous nos programmes de développement, dont l'objectif est de contribuer à l'éducation des*

enfants afin qu'ils puissent décrocher ensuite un emploi. »

En 2013, cinq personnes de trois entités de Belron ont été récompensées pour leur contribution remarquable à Afrika Tikkun et au triathlon. Ces personnes se rendront en Afrique du Sud pour constater de leurs propres yeux le résultat de leur action caritative et découvrir comment les fonds levés soutiennent les communautés locales. Ces personnes deviendront ensuite des ambassadeurs d'Afrika Tikkun et du soutien aux communautés au sein de leur entité.

À mesure que l'année 2013 avançait, la « fièvre » du triathlon s'emparait de l'Allemagne où, pour la première fois, Carglass® était le principal sponsor du triathlon de Cologne. Plus de 90 collaborateurs se sont joints aux 4.000 triathlètes inscrits à l'épreuve.



Carglass® Espagne a clôturé la saison des triathlons en octobre avec 26 collaborateurs qui ont nagé, pédalé et couru lors du Triathlon Garmin de Barcelone. Grâce à leur participation, des fonds ont pu être récoltés en faveur de Grupo Cooperación Aguiluchos, une ONG qui vient en aide aux enfants défavorisés de Chorrillos, au Pérou.

À l'occasion des divers triathlons, les collaborateurs de Belron peuvent rencontrer des bénéficiaires d'Afrika Tikkun. Ainsi, lors des triathlons de Londres, Cologne et Las Vegas, des jeunes du programme de triathlons d'Afrika Tikkun se sont joints aux collaborateurs de Belron. Ce programme de soutien, qui a été lancé en 2009, permet à Afrika Tikkun de créer de nombreuses opportunités grâce au sport et d'aider des jeunes à se développer et s'épanouir pour devenir des citoyens responsables et impliqués.

L'association caritative a constaté que ces jeunes repartent du triathlon plus motivés que jamais. Tous sont en passe de réussir dans la carrière qu'ils ont choisie, que ce soit en tant qu'entraîneur sportif, informaticien ou, dans bien des cas, enseignant.

Rikke Tindal

Sales Manager chez Carglass® Danemark

« Lorsque Motorsport for LIFE nous a demandé d'ouvrir notre point de service de Brøndby un samedi pour accueillir des enfants souffrant de maladies chroniques des hôpitaux de Copenhague, nous avons accepté sans hésiter. Beaucoup d'enfants ont ainsi été invités au point de service, où étaient réunis pour la journée des voitures de course, des motos, un simulateur de course, de petites voitures électriques, des voitures télécommandées et le Carglass® Smash Hero Game. Ferrari Danemark avait également prêté une voiture, dans laquelle un célèbre pilote emmenait les enfants faire un tour.

Cette cause me tient particulièrement à cœur car j'ai moi-même une fille qui souffre d'une pathologie chronique. Elle aura bientôt 13 ans et elle est née avec cette maladie. Il y a sept ans, elle a subi une greffe du foie et de l'intestin au Royaume-Uni. Je sais donc très bien à quel point la vie peut être difficile lorsqu'on souffre d'une pathologie chronique qui amène à fréquenter régulièrement les hôpitaux. »



Calendrier financier

Déclaration intermédiaire de la direction (après bourse)	15 mai 2014
Assemblée Générale des actionnaires	5 juin 2014
Cotation ex-coupon (<i>ex date</i>)	10 juin 2014
Mise en paiement du dividende (<i>payment date</i>)	13 juin 2014
Résultats semestriels 2014 (après bourse)	28 août 2014
Réunion analystes & conférence de presse HY 2014	29 août 2014
Déclaration intermédiaire de la direction (après bourse)	13 novembre 2014

Relations presse et investisseurs – Groupe D'leteren

Vincent Joye

s.a. D'leteren n.v.
rue du Mail, 50
B-1050 Bruxelles
Belgique
Tel. : + 32 2 536 54 39
Fax : + 32 2 536 91 39

Courriel : financial.communication@dieteren.be

Site internet : www.dieteren.com

Site internet du rapport annuel 2013 : 2013.dieteren.com

TVA BE 0403.448.140 - RPM Bruxelles

Les informations sur le groupe (communiqués de presse, rapports annuels, calendrier financier, cours de l'action, informations statistiques, documents sociaux,...) sont disponibles, pour la plupart en trois langues (français, néerlandais et anglais), sur notre site internet www.dieteren.com ou sur simple demande.

Dit verslag is ook beschikbaar in het Nederlands. This Report is also available in English.

Conception et réalisation : Comfi (www.comfi.be)

Ce rapport n'aurait pu être réalisé sans les témoignages de collaborateurs du groupe D'leteren et de personnes externes. Nous remercions **Catherine, Dirk, Eric, Ginny, Guy, Hugo, Jean-Paul, Jos, Laurence, Patricia, Peter, Philippe, Randy, Rikke, Sebastian et Simon.**

Photographies :

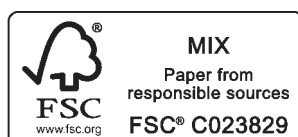
David Plas Photography, Studio Dann, Nicolas van Haaren, Eventattitude, photothèques Volkswagen, Audi, Škoda, SEAT, Bentley, Lamborghini, Porsche, Yamaha, Carglass, Safe-lite AutoGlass, AutoGlass, Thinkstock et GettyImages.

Impression : Dereume printing

Les principales marques du groupe Belron® : Belron®, the Belron® Device, Autoglass®, Carglass®, Glass Medic®, Lebeau Vitres d'autos®, Speedy Glass®, Safelite® AutoGlass, O'Brien® et Smith&Smith® sont des marques ou des marques déposées de Belron S.A. et de ses filiales.

Information à propos des prévisions

Ce rapport annuel contient des informations prévisionnelles impliquant des risques et des incertitudes, en particulier des déclarations portant sur les plans, les objectifs, les attentes et les intentions de D'leteren. Il est porté à l'attention du lecteur que ces déclarations peuvent comporter des risques connus ou inconnus et être sujettes à des incertitudes importantes sur les plans opérationnel, économique et concurrentiel, dont beaucoup sont en dehors du contrôle de D'leteren. Au cas où certains de ces risques et incertitudes viendraient à se matérialiser, ou au cas où les hypothèses retenues s'avéreraient être incorrectes, les résultats réels pourraient dévier significativement de ceux anticipés, attendus, projetés ou estimés. Dans ce contexte, D'leteren décline toute responsabilité quant à l'exactitude des informations prévisionnelles fournies.





D'Ieteren

www.dieteren.com/fr

2013.dieteren.com/fr



2013.dieteren.com/fr