D'Ieteren Group

Rapport intégré 2019











Indicateurs clés

Résultats consolidés (en millions EUR)	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**[1]	**2017**	**2018**	**2019**
Ventes externes (IFRS)[3]	7.053,6	5.977,3	5.514,5	5.470,5	5.453,1	6.035,4	6.471,7	3.455,1[2]	3.578,1[2]	3.798,8[2]
Ventes combinées[3,5]	7.053,6	5.977,3	5.514,5	5.470,5	5.453,1	6.035,4	6.471,7	6.941,3	7.417,8	8.026,9
Résultat opérationnel *ajusté*[4,5]	456,4	377,2	252,6	220,2	198,6	248,5	281,1	300,9	357,9	522,7[13]
Résultat *ajusté*, part du groupe:										
- avant impôts[4,6]	305,4	305,8	203,0	177,6	157,2	212,1	241,6	247,9	226,1	300,7[13]
- après impôts[4]	234,2	312,0	159,4	136,1	144,0	186,5	215,3	194,8	182,2	211,6[12]
Part du groupe dans le résultat net de la période[7]	218,8	312,6	190,1	114,0	-11,1	130,7	49,9	112,6	1.048,0	64,5[12]

Structure financière (en millions EUR)										
Capitaux propres dont:	1.464,7	1.532,1	1.679,2	1.725,2	1.644,8	1.735,1	1.683,5	1.760,5	2.655,4	2,641.3[12]
- Attribuables aux porteurs de capitaux propres	1.250,6	1.530,5	1.677,4	1.723,6	1.644,2	1.733,3	1.683,0	1.764,3	2.655,1	2.640,7[12]
- Intérêts minoritaires	214,1	1,6	1,8	1,6	0,6	1,8	0,5	-3,8	0,3	0,6[12]
Dette nette, part du groupe[11]	1.554,8	793,6	453,1	467,6	559,9	534,5	952,7	946,3	87,3	477,7[12]

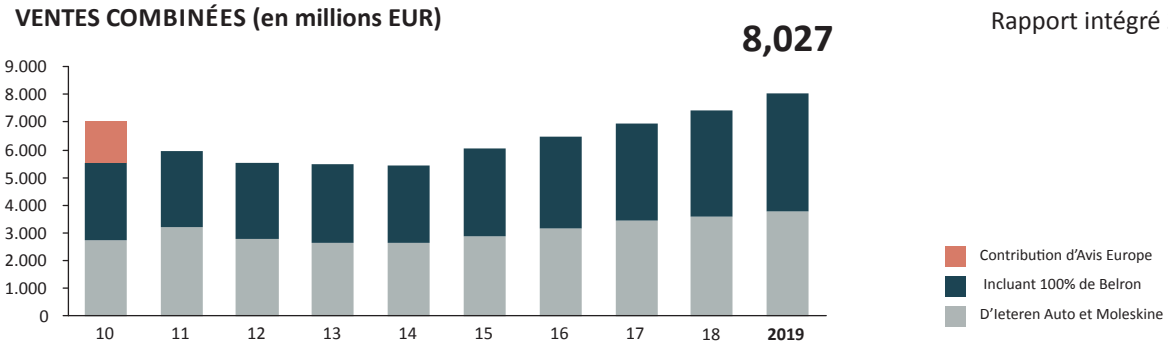
Données par action[8] **(en EUR)**										
Part du groupe dans le résultat *ajusté* net de la période[4,7,9]	4,26	5,65	2,89	2,47	2,29	3,32	3,92	3,55	3,32	3,88[12]
Part du groupe dans le résultat net de la période[7,9]	3,97	5,66	3,45	2,07	-0,20	2,38	0,91	2,05	19,12	1,18[12]
Dividende brut par action ordinaire	0,425	0,800	0,800	0,800	0,800	0,900	0,950	3,800[10]	1,000	1,000
Capital et réserves attribuables aux porteurs de capitaux propres	22,61	27,67	30,33	31,17	29,73	31,34	30,43	31,90	48,01	47,75[12]

Informations sur l'action[8,9] **(en EUR)**										
Cours maximum	47,20	49,85	40,64	37,36	37,68	37,59	45,16	45,88	40,08	63,10
Cours minimum	28,85	32,73	28,95	29,21	27,66	27,36	26,08	35,84	32,36	32,46
Cours au 31/12	47,20	34,07	30,44	36,20	29,30	34,42	42,00	37,54	32,92	62,60
Cours moyen	36,99	43,22	34,98	34,39	31,95	32,74	37,84	40,90	36,11	43,28
Volume journalier moyen (en nombre de titres)	75.896	79.230	55.659	46.024	40.302	43.418	47.723	39.457	42.142	54.48
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions de EUR)	2.610,3	1.884,2	1.683.,4	2.002,0	1.620,1	1.903,2	2.322,7	2.035,4	1.782,2	3.461,9
Nombre total d'actions émises	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	55.302.620

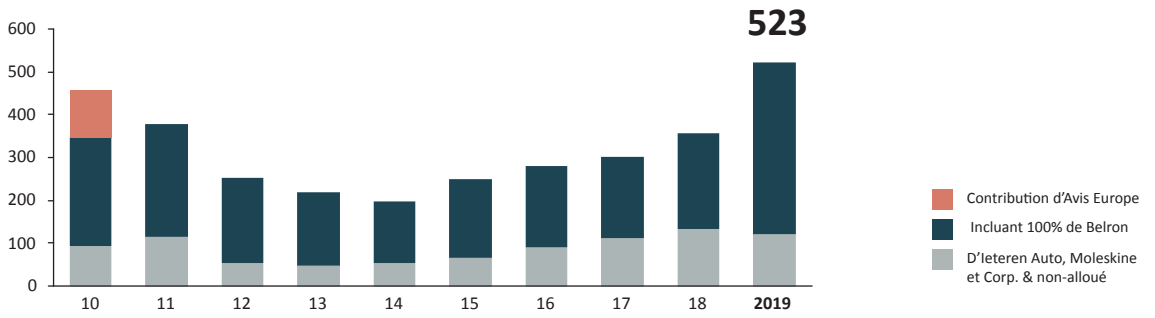
Personnel moyen[5] **(équivalents temps plein moyens)**	26.374	26.884	25.787	27.246	26.810	27.970	28.348	31.222	32.951	31.391

1. Inclut Moleskine à partir du 1er octobre 2016.
2. Belron est présenté au sein des activités abandonnées entre le 1er janvier 2017 et le 7 février 2018. Méthode de mise en équivalance à partir du 7 février 2018.
3. Incluent 100% d'Avis Europe jusqu'en 2010.
4. Après exclusion des éléments d'*ajustement*.
5. Incluant Belron à 100%.
6. A la suite de la constitution de Volkswagen D'Ieteren Finance, dont les résultats sont mis en équivalence (et par conséquent exclus des ventes et du résultat opérationnel *ajusté*), et afin de refléter au mieux l'ensemble des activités du groupe, le résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe, inclut depuis 2012 la part du groupe dans le résultat *ajusté* avant impôts des entités mises en équivalence.
7. Résultat attribuable aux porteurs de capitaux propres de D'Ieteren, conformément à IAS 1.
8. Retraité à la suite de la division du titre D'Ieteren par 10 en 2010.
9. Données calculées conformément à IAS 33.
10. Comprend un dividende extraordinaire de 2,85 EUR
11. APM - voir lexique page 68
12. Après - IFRS 16.
13. Avant - IFRS 16.

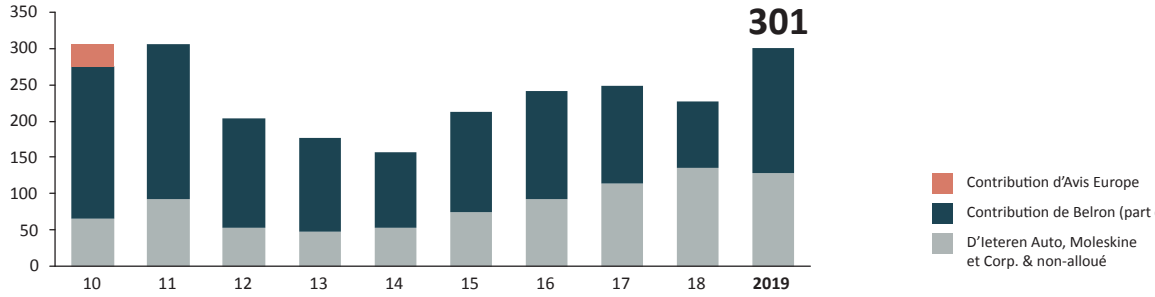
VENTES COMBINÉES (en millions EUR)



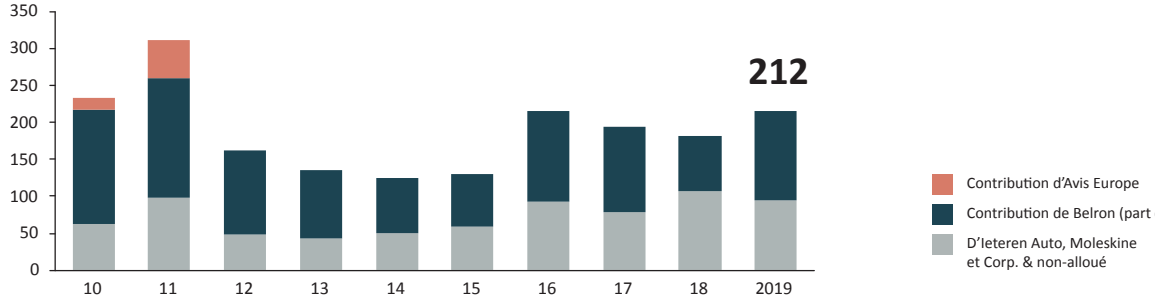
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL *AJUSTÉ* (en millions EUR)



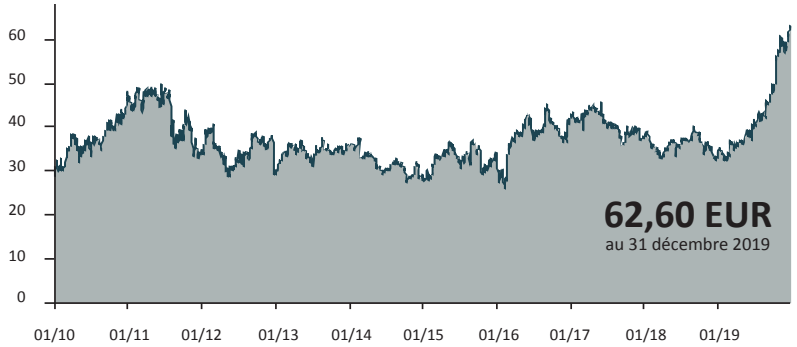
RÉSULTAT *AJUSTÉ* AVANT IMPÔTS, PART DU GROUPE (en millions EUR)



PART DU GROUPE DANS LE RÉSULTAT NET *AJUSTÉ* DE LA PÉRIODE (en millions EUR)



COURS DE L'ACTION D'IETEREN DEPUIS 2010 (EUR)





À propos du Rapport Intégré



L'objectif de ce rapport consiste à expliquer globalement au lecteur la manière dont le Groupe D'Ieteren et ses activités envisagent la création de valeur sur les plans humains, sociétaux et financiers, et définissent les principes qu'ils entendent mettre en œuvre pour favoriser une gestion responsable à l'égard de l'ensemble des parties prenantes.

Évolution

Ce rapport s'inscrit dans le droit-fil du processus d'intégration initié en 2018, visant à renforcer la cohérence entre les informations financières et non financières. Cette publication apporte plus particulièrement un éclairage nouveau sur la mission et la stratégie du Groupe D'Ieteren, présentées dans une nouvelle section intitulée « Création de valeur » qui décrit le modèle de fonctionnement du groupe.

Le Groupe étant avant tout une famille d'entreprises, il était important que chacune de celles-ci puisse conserver une fenêtre d'expression qui lui soit propre. C'est pourquoi, à l'instar des éditions précédentes, nous avons tenu à dédier un chapitre distinct à chaque activité. Cependant, nous avons veillé à y appliquer la même logique intégrée de création de valeur que pour le Groupe.

Méthodologie

La méthodologie ayant inspiré ce rapport repose sur le cadre de référence publié par l'*International Integrated Reporting Council (IIRC)*. Conformément à ces directives, ce rapport vise à être aussi concis que possible et se concentre sur les éléments qui sous-tendent la stratégie de création de valeur financière et non financière pour le groupe et ses activités. Un reporting détaillé pour 2019 est repris dans la deuxième partie du rapport annuel : le Rapport financier et de gestion. Il convient de noter que le rapport non financier a été aligné pour la première fois sur les normes GRI (Global Reporting Initiative) de reporting (option Core), dont l'Index se trouve à la page 178 du Rapport financier et de gestion.

Organisation

Le Rapport intégré a été coordonné par l'équipe Corporate Communication du Groupe D'Ieteren et élaboré grâce à l'implication de leurs collègues des équipes Investment Management, Legal, Consolidation et Investor Relations, ainsi que de leurs homologues auprès des différentes activités. Le projet a été étroitement supervisé par les membres du Comité exécutif du Groupe.

Sommaire

Message du Président 6

Message du CEO 8

Notre modèle de création de valeur en un coup d'œil 10

Faits marquants 2019 12

Chiffres clés par activité 16

Création de valeur

- Environnement économique et financier 2019 20
- Modèle opérationnel 22
  - Favoriser la performance à long terme de nos activités 22
  - Appliquer une méthode ciblée pour la recherche de nouveaux investissements 26

Nos activités

- D'Ieteren Auto 30
- Belron 38
- Moleskine 46
- D'Ieteren Immo 54

Gouvernance 62

Nos ambitions en matière de développement durable 66

APMs 68

Message du Président

Le Groupe D'Ieteren a délivré en 2019 une nouvelle année d'excellents résultats, sous l'effet de performances remarquables dans deux de nos trois activités. Chacune d'entre elles a réalisé des progrès significatifs en matière de réflexion et d'exécution stratégiques, créant de belles perspectives d'amélioration pour les années à venir.

Ainsi, notre filiale Belron a déployé avec 'Fit For Growth' un plan ambitieux de transformation et d'accélération qui a déjà commencé à faire ses preuves en enregistrant des résultats tangibles.

Notre branche Automobile D'Ieteren a quant à elle mis en place cette année un 'Transformation Office' pour coordonner les nombreux projets initiés dans le cadre du plan Magellan, afin que D'Ieteren demeure le premier acteur belge, tant en termes de rentabilité qu'en termes de mobilité à l'horizon 2025.

Quant à Moleskine, après une baisse de régime en 2019 due à des changements profonds de distribution de ses produits et d'évolution de sa structure managériale, elle s'est recentrée sur certaines catégories de produits et accueillera en avril une nouvelle Chief Executive Officer, Daniela Riccardi. En 2020, j'en suis convaincu, Moleskine commencera à profiter des fruits de ces transformations et reprendra la route de la croissance.

De manière générale, je suis particulièrement heureux et fier de voir l'énergie et la passion avec lesquelles nos équipes de management transforment nos activités pour faire face à un futur toujours plus exigeant.

Cette même énergie a permis au Groupe D'Ieteren, depuis sa création et au fil des générations, d'implémenter des solutions nouvelles et innovantes pour répondre aux défis de son époque.
Une énergie humaine positive et résiliente qui sous-tend et véhicule les valeurs de notre Groupe.
Parmi celles-ci, le courage, la curiosité et l'esprit d'entreprendre ont fait de nous un groupe dynamique, agile et performant, rompu à la prise de risques calculés.

Ces valeurs familiales que sont le respect et le souci d'autrui nous rappellent chaque jour nos responsabilités et nous exhortent à les vivre et à jouer un rôle majeur pour nos collaborateurs, nos clients, les communautés qui nous entourent, nos actionnaires et notre planète.

Je voudrais également saluer l'arrivée de Francis Deprez en tant que CEO du Groupe. Après un parcours de trois années au sein de notre comité exécutif, ce dernier a eu le temps de se familiariser avec notre Groupe, ses valeurs, ses ambitions, ses défis, son organisation et son actionnariat familial. Les membres du Conseil d'Administration et moi-même avons pleine confiance en sa capacité à mener le Groupe D'Ieteren et ses activités sur une trajectoire de croissance durable et de succès pour l'avenir.

L'année 2020 sera plus que jamais orientée vers le support à nos activités actuelles et la recherche de nouvelles activités. En 2019, nous avons intensifié nos recherches et examiné encore davantage de dossiers, mais n'avons renoncé à aucune de nos exigences. Nous restons déterminés à créer un partenariat durable avec des entreprises prometteuses qui correspondent à la culture et aux valeurs d'une société à caractère familial. Dans le contexte particulièrement volatil de ce début d'année, où les opportunités vont se multiplier, notre profil et notre proactivité, j'en suis convaincu, feront la différence.

Au moment de vous écrire, nous sommes confrontés à un défi majeur et inédit. En effet, face à la crise du Coronavirus, nous nous devons de nous serrer les coudes, en visant avant tout le bien-être et la santé de nos collaborateurs et de nos clients. En ces mois éprouvants pour tous, nous continuerons à nous appuyer sur les valeurs précitées afin de surmonter cette crise en restant concentrés sur nos objectifs de création de valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes.

Nicolas D'Ieteren
Président du Conseil d'administration



Message du CEO

Le Groupe D'Ieteren a fait un énorme bond en avant en 2019 et je suis fier de pouvoir affirmer que chacune de nos activités a apporté une contribution importante au groupe. Cependant, si je ne devais citer une activité qui s'est réellement détachée en termes d'amélioration fulgurante de ses performances, ce serait Safelite, la filière de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules de Belron aux États-Unis, qui a doublé ses bénéfices au cours des douze derniers mois. Félicitations à nos collègues des États-Unis !

Le 1er juillet 2019, après trois années passées en tant que membre du Comité exécutif, j'ai eu l'honneur d'être nommé Chief Executive Officer du groupe D'Ieteren. Dans ce premier message en tant que CEO, j'aimerais partager avec vous la mission du Groupe, ainsi que nos principaux objectifs stratégiques, opérationnels et d'impact pour l'avenir.

Au sein du Groupe D'Ieteren, notre mission consiste à **« bâtir une famille d'entreprises qui réinventent leur industrie, en recherche d'excellence et d'un impact significatif »**.

Cela s'applique entièrement aux deux principaux engagements de notre équipe corporate. Notre premier engagement consiste à aider chacune de nos activités existantes à se développer pleinement. Nous voulons que nos activités réinventent l'industrie dans laquelle nous sommes actifs, excellent dans tout ce que nous faisons et produise un impact significatif sur la vie des personnes qui travaillent pour nous et qui achètent nos produits et services.

Notre seconde priorité est d'étendre notre portefeuille à de nouvelles activités. Nous savons que nous pouvons faire mieux avec moins et que « la famille d'entreprises D'Ieteren » prospère sur un nombre restreint de plates-formes de croissance importantes. C'est la raison pour laquelle nous sommes davantage attirés par des opportunités potentielles sur de grands marchés, qui exploitent de nouvelles tendances et permettent de créer d'excellentes expériences clients. De plus, nous apprécions la collaboration avec des équipes de direction ayant une expérience avérée. Après tout, notre valeur ajoutée, surtout en tant que partenaire stratégique, réside dans notre vision à long terme et notre soutien constant. Chacune de nos activités vise également à avoir la capacité d'autofinancer sa croissance en générant suffisamment de liquidités avec le temps pour permettre des versements de dividendes au Groupe. En 2019, nous avons élaboré quatre formats d'origination pour examiner de manière plus systématique les secteurs d'intérêt dans notre quête de nouveaux investissements. Restant très disciplinés dans un monde où il y a plus d'argent que d'opportunités, nous intensifions nos contacts et nos recherches de nouveaux partenaires potentiels.

La réinvention est le principal objectif stratégique de toutes nos activités. Chez D'Ieteren Auto, par exemple, qui est actif dans le secteur de la distribution automobile en rapide évolution, la réinvention est déjà en cours. Un exemple d'innovation a été le lancement d'EDI en 2019.
EDI, pour Electric by D'Ieteren, a été créé pour aider les clients dans le processus d'achat et d'intégration de leur voiture électrique. Il s'agit de notre réponse à un besoin réel, qui n'est pas suffisamment pris en charge en Belgique. En effet, un nouveau véhicule électrique (Audi e-tron, VW ID3 ou Porsche Taycan) ne se limite pas à l'expérience de conduite, il s'agit aussi de la facilité de recharge et de la capacité à charger correctement un véhicule à la maison ou en déplacement. Chez Belron aussi, nous réinventons notre activité en jouant notre rôle de pionnier dans le calibrage associé à la technologie Advanced Driver Assistance Systems (ADAS) intégrée dans les vitrages. Et enfin, Moleskine innove au-delà du carnet, avec notre catégorie de sacs, ainsi qu'avec notre stylo numérique qui permet de numériser des notes analogiques et de les partager, de les chercher et de les éditer facilement.

L'excellence est l'objectif opérationnel directeur de toutes nos activités. Depuis de nombreuses années, Belron a pris la direction sur ce front et peut se targuer d'un Net Promoter Score remarquable (un nouveau record en 2019, avec 84 %) et d'un engagement exemplaire de son personnel. Cependant, chez Belron, nous cherchons à renforcer cette excellence par le biais du programme Fit for Growth récemment lancé, qui cherche à générer des améliorations en stimulant la croissance par le biais d'opportunités de valeur, en proposant de nouveaux services et produits, et en devenant plus efficaces. Les résultats financiers de Belron en 2019 montrent que les projets de transformation et d'accélération commencent à porter leurs fruits. Nous savons que l'excellence n'est jamais vraiment atteinte et qu'il s'agit d'un processus continu qui implique souvent de se poser la question suivante : « En quoi pouvons-nous nous améliorer et nous transformer ? ».

Pour D'Ieteren Auto, l'excellence existe déjà sur le front commercial, en particulier dans la vente de nouveaux véhicules et de nombreuses autres opportunités que nous avons identifiées dans le nouveau programme Magellan. Parallèlement, en mettant le client au cœur de tout ce que nous entreprenons, notamment dans les services après-vente, nous améliorerons la satisfaction et la fidélité de la clientèle au fil du temps. Avec notre positionnement fort de la marque chez Moleskine, nous devons maintenant adapter notre structure et nos compétences afin de nous préparer à une nouvelle phase de développement. À cette fin, nous avons recruté une nouvelle CEO, Daniela Riccardi, qui prendra ses fonctions au mois d'avril. Nous sommes très impatients de pouvoir continuer à écrire l'histoire passionnante de Moleskine avec elle et son équipe. D'Ieteren Immo, notre quatrième activité, poursuit également sa croissance. En 2019, nous avons ajouté des revenus locatifs de tiers et avons fait nos premiers pas dans le secteur résidentiel avec notre site TenBosch à Ixelles.

Enfin, **la création d'un impact significatif est l'objectif ultime recherché par toutes nos activités**. Outre la recherche de bons résultats financiers, nous sommes fiers de l'impact positif que nous avons sur nos employés et leurs familles, sur nos millions de clients et sur la société dans son ensemble. Chez Moleskine, nous mettons l'accent sur la conception d'une gamme complète de produits éco-durables et disposons de notre propre initiative philanthropique florissante, la Moleskine Foundation, pour encourager la créativité et le partage de connaissances (voir le site www.moleskinefoundation.org). Chez D'Ieteren Auto, nous transformons notre modèle économique conformément à la stratégie de D'Ieteren Auto qui consiste à améliorer la vie des citoyens en organisant une mobilité fluide, accessible et durable. De plus, nous réduisons activement notre empreinte carbone en générant plus de 40 % des besoins énergétiques immobiliers de D'Ieteren Auto avec des sources renouvelables. L'approche axée sur la durabilité de Belron progresse également, en témoigne l'excellent score que nous avons obtenu lors d'une évaluation comparative de la responsabilité sociale (EcoVadis). Belron reste également exemplaire en termes de mobilisation pour soutenir les communautés, en Afrique du Sud et à proximité de nos unités d'entreprise. Au-delà du soutien habituel que nous apportons, nous continuerons à aider chaque activité à se dépasser en matière de développement durable, à la fois sur le plan social et environnemental.

Cette année, nous publions pour la première fois un rapport intégré à la place de notre traditionnel rapport d'activité. Ce changement reflète la détermination du Groupe D'Ieteren à intégrer la durabilité dans notre modèle opérationnel en vue de créer une valeur financière et non financière au fil du temps.

Par ailleurs, vous découvrirez bientôt notre identité visuelle modernisée et notre nouveau site Web. Il ne s'agira pas d'une révolution de notre image, mais bien d'une évolution visant à réaffirmer d'où nous venons, qui nous sommes (une famille d'activités) et en quoi nous croyons : la force d'une étroite collaboration avec les équipes de direction de nos activités pour générer de la valeur à long terme pour toutes nos parties prenantes.

À l'heure où j'écris ces lignes, en mars 2020, il est devenu évident que le monde n'a plus le même visage. En effet, la pandémie du Covid-19 bat son plein et affecte tous les pans de nos activités. Il s'agit d'une période où nos valeurs prennent encore plus de sens. Au sein du Groupe D'Ieteren, nous essayons avant tout de veiller à la santé, à la sécurité et au bien-être de nos employés et clients. Ces aspects ont été au cœur de nos préoccupations et de nos mesures dès le premier jour et le resteront. À mesure que l'année avance, toutes les parties prenantes seront touchées et nous veillerons à maintenir un juste équilibre. Nous avons aujourd'hui la chance de bénéficier d'une trésorerie suffisamment forte pour affronter les éventuelles tempêtes qui s'annoncent.

J'aimerais remercier l'équipe Corporate et toutes nos activités, nos leaders et tous nos employés pour leur engagement et le travail fourni, surtout en cette période difficile. Avec chacun de vous, j'espère accompagner le groupe D'Ieteren vers l'avenir, en trouvant le juste équilibre entre continuité et changement.

Je vous souhaite une bonne lecture de notre premier rapport annuel intégré.

Francis Deprez
CEO du Groupe D'Ieteren

Notre modèle de création de valeur en un coup d'œil

Notre objectif consiste à construire une famille d'activités qui réinventent leur industrie, en recherche d'excellence et d'un impact significatif

(voir page 8)

Famille D'Ieteren
57.50%[1,2]
en part du capital

Action propres[2]:
2.73%

Flottant
Euronext Bruxelles
39.78%[2]
en part du capital

1805 D'Ieteren



D'Ieteren est présent dans plus de 105 pays

- **Favoriser la performance à long terme de nos activités** en soutenant les managers au travers de l'apport de capital patient, d'une vision stratégique et d'une réflexion sur l'efficience opérationnelle. (voir page 22)
- **Étendre notre portefeuille à de nouvelles activités** en investissant dans un nombre limité de sociétés qui occupent une place de leader dans leur marché et bénéficient d'opportunités concrètes pour générer de la valeur sur de longues périodes. (voir page 26)

Notre Rôle

[1] *En droits de vote: 61.02%*

[2] *Au 31 décembre 2019*

Nos activités

> D'IETEREN AUTO

1805 D'Ieteren Auto

DESCRIPTION

D'Ieteren Auto (détenue à 100 %) distribue en Belgique les véhicules des marques Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti, Porsche et Yamaha. Il possède une part de marché d'environ 22 % et 1,2 million de véhicules en circulation à la fin 2019. Outre la distribution de véhicules en Belgique, D'Ieteren Auto fournit des services après-vente par le biais de concessions détenues en propre. Le modèle économique de D'Ieteren Auto est en train d'évoluer afin d'améliorer la vie des citoyens en organisant une mobilité fluide, accessible et durable. Cela se traduit entre autres par le développement d'une offre électrique complète et de nouvelles solutions de mobilité, telles que la mobilité partagée et l'intermodalité, via la filiale Lab Box.

DONNÉES FINANCIÈRES

Chiffre d'affaires 2019 : 3,6 milliards EUR
Résultat opérationnel *ajusté* 2019 : 119,0 millions EUR

PERSONNEL (ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN MOYENS)

2.011

(voir page 30)

> BELRON

DESCRIPTION

Belron (détenu à 54,85 % des droits de vote) a un objectif clair : « faire la différence en s'impliquant avec une attention sincère dans la résolution des problèmes de ses clients ». Il est le leader mondial de la réparation, du remplacement et du calibrage de vitrage de véhicules grâce à plus de dix grandes marques, dont Carglass®, Safelite® AutoGlass et Autoglass®. Il prend également en charge la gestion des déclarations de sinistres pour le compte de certaines compagnies d'assurance, notamment en cas de bris de vitrage de véhicules. En 2019, Belron a servi 18,2 millions de clients dans 39 pays sur six continents.

DONNÉES FINANCIÈRES

Chiffre d'affaires 2019 : 4,2 milliards EUR
Résultat opérationnel *ajusté* 2019 : 400,5 millions EUR

PERSONNEL (ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN MOYENS)

29.121

(voir page 40)

De manière générale, nous cherchons à créer de la valeur pour toutes nos parties prenantes, tout en considérant l'agenda de développement durable des Nations Unies. Pour les Indices de performance clés (KPIs) et plus de détails sur la façon dont nous contribuons aux objectifs de développement durable des Nations Unies (ODD), veuillez vous référer à l'Index page 178.



> Sur nos clients

Nous croyons que la satisfaction des clients est l'objectif fondamental de nos activités.

> Sur nos collaborateurs

Nous pensons que l'implication, la motivation et le bien-être de nos collaborateurs sont essentiels et nous nous efforçons de créer une atmosphère de travail porteuse de sens et tournée vers l'accomplissement d'objectifs supérieurs.

> Sur nos actionnaires

Nous croyons que la satisfaction des clients et l'implication des employés créent une valeur supérieure, y compris des rendements financiers plus élevés, pour nos actionnaires.

> Sur notre planète

Nous prenons soins de l'environnement à travers l'utilisation responsable des ressources naturelles, la production et la consommation d'énergie renouvelable et la gestion durable des déchets.

> Sur nos communautés

Nous encourageons nos activités à se rapprocher de leurs communautés, à travers une conduite appropriée et éthique, du volontariat, des donations et des engagement à long-terme.

Notre Impact

(voir page 25 et 66)

Notre écosystem

(voir page 20)

- > Customer satisfaction
- > Employee well-being and development
- > Innovation for society
- > Economic growth and value creation
- > Respect of the environment
- > Community engagement
- > Ethics

Nos engagements

> MOLESKINE

DESCRIPTION

Moleskine (détenue à 100 %) est une marque lifestyle premium aspirationnelle. Elle développe et vend les carnets légendaires de la marque, mais aussi des sacs et des accessoires d'écriture et de lecture dans le cadre d'une stratégie de distribution multicanale dans plus de 105 pays. Moleskine innove sur le continuum analogique-numérique, en particulier grâce à la gamme « Smart Writing » qui permet aux utilisateurs d'élaborer leurs projets et leurs idées sur papier, sans renoncer à la commodité des technologies numériques.

DONNÉES FINANCIÈRES

Chiffre d'affaires 2019 : 163,9 millions EUR
Résultat opérationnel *ajusté* 2019 : 18,6 millions EUR

PERSONNEL (ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN MOYENS)

559

(voir page 48)

> D'IETEREN IMMO

DESCRIPTION

D'Ieteren Immo (détenue à 100 %) regroupe les activités immobilières du Groupe D'Ieteren en Belgique. D'Ieteren Immo réalise des projets d'investissement et mène des études sur les possibilités de revalorisation de sites. En plus de gérer son propre patrimoine immobilier, la société fournit des conseils immobiliers aux locataires de la trentaine de biens qui composent son portefeuille.

DONNÉES FINANCIÈRES

Revenu locatif net 2019 : 19,7 millions EUR
Valeur comptable du portefeuille 2019 : 197,0 millions EUR

PERSONNEL (ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN MOYENS)

42

(voir page 54)

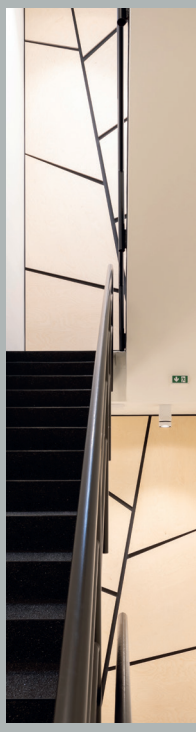
Faits marquants 2019











Nous cherchons à créer de la valeur pour nos parties prenantes



Pour nos actionnaires

> FRANCIS DEPREZ DEVIENT CEO DU GROUPE D'IETEREN
Le Conseil d'administration de D'Ieteren a nommé Francis Deprez au poste de Chief Executive Officer du Groupe. Francis Deprez était déjà membre du Comité exécutif depuis 2016. Auparavant, il a travaillé pendant quinze ans chez McKinsey & Company, dont huit comme Partner, cinq ans chez Deutsche Telekom en tant que Senior VP en Stratégie et cinq ans chez Detecon International en tant que CEO.

> INTENTION DU GROUPE D'IETEREN DE FILIALISATION DE SES ACTIVITÉS DE DISTRIBUTION ET DE RETAIL AUTOMOBILE
Le groupe D'Ieteren a annoncé son intention de filialiser D'Ieteren Auto, son activité de distribution et de retail automobile pour en faire une toute nouvelle filiale détenue à 100 % à partir de janvier 2021. Cette filialisation de D'Ieteren Auto la positionnerait au même niveau que Belron, Moleskine et D'Ieteren Immo au sein du groupe D'Ieteren. D'Ieteren Auto a pour sa part annoncé son intention de procéder à un second niveau de filialisation portant sur certains de ses métiers. D'Ieteren Auto disposerait ainsi d'une organisation plus souple et plus proche de sa clientèle sur un marché où la numérisation et les nouvelles solutions de mobilité rendent stratégique le contact direct avec les différents types de clients.

> BELRON BAT LES RECORDS DE VENTE
2019 fut une excellente année pour Belron, principalement grâce à la réussite de son programme d'accélération et de transformation des activités, « Fit for Growth ». Visant à stimuler ses performances financières, le programme a généré d'excellentes ventes et une croissance des bénéfices, tout en veillant à ce que la société reste engagée dans son objectif consistant à faire la différence pour ses clients et la société en leur accordant une attention sincère.

> SAFELITE, LA FILIALE DE BELRON AUX ÉTATS-UNIS, FAIT L'ACQUISITION DE TRUROAD HOLDINGS, INC.
Le groupe Safelite®, filiale de Belron aux États-Unis, a conclu un accord en vue de l'acquisition des actifs de TruRoad, dont les activités incluent la réparation et le remplacement de vitrage de véhicules (VGRR), le recalibrage et la gestion de sinistres. TruRoad sert des clients dans 17 États américains, y compris des consommateurs, des clients commerciaux (flottes) et des sociétés d'assurance. Avec cette acquisition, Safelite a renforcé ses capacités de développer son empreinte nationale, d'accélérer sa croissance et de mieux servir ses clients.

> D'IETEREN AUTO MET TOUT EN ŒUVRE POUR DEVENIR LE LEADER DU MARCHÉ BELGE DE LA MOBILITÉ
Poursuivant sa stratégie 2025 destinée à renforcer la résilience de son activité principale sur des marchés compétitifs et à développer de nouvelles sources de revenus par des solutions innovantes, D'Ieteren Auto a lancé le projet Magellan, un pôle de transformation chargé de définir des priorités et d'allouer des ressources aux multiples initiatives menées dans ce contexte.





> UNE ANNÉE DE RÉSULTATS POUR D'IETEREN IMMO
D'Ieteren Immo s'est diversifié dans le secteur résidentiel avec son projet TenBosch, un complexe à usage mixte comprenant 35 appartements et un magasin au rez-de-chaussée dans le quartier du Châtelain à Bruxelles. De plus, dix nouveaux locataires ont rejoint son portefeuille de clients B2B. Cette diversification de la clientèle a été possible grâce à la reconversion de sites anciennement utilisés par D'Ieteren Auto.

Pour nos clients

> NIVEAU RECORD POUR LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE DE BELRON
Une fois de plus, Belron a prouvé que la satisfaction de la clientèle était au cœur de ses préoccupations, avec un Net Promoter Score global de 84,2 % pour l'année, un record dans l'histoire de Belron.

> IMMERSION DANS LA CLIENTÈLE DE MOLESKINE
Moleskine a mené une grande étude internationale sur sept marchés pour comprendre comment la marque était perçue et en savoir plus sur son public cible. Cette étude a notamment montré qu'un client sur trois se considère comme un ambassadeur de la marque. Les principaux moteurs sont la culture et la créativité, qui sont perçues comme indispensables pour renforcer l'engagement avec la marque.



> UNE PLACE PLUS CENTRALE POUR LES ACTIVITÉS RETAIL DE D'IETEREN AUTO À BRUXELLES
D'Ieteren Auto a lancé le plan « Leading the race » en janvier, dévoilant ainsi l'ambition pour ses activités retail à Bruxelles. À partir de 2023, celles-ci seront dotées de quatre sites de pointe, soigneusement répartis, pour accueillir les clients.

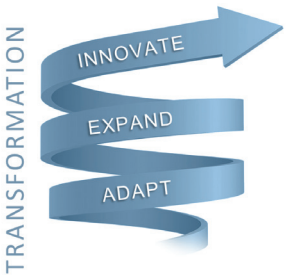
Pour nos employés



> MOLESKINE LANCE LE PROJET « PEOPLE & CULTURE »
Moleskine a invité ses employés à réfléchir à la marque, à son objectif et à ses valeurs : « Excellence, Apprentissage, Attention, Ingéniosité, Passion » et à voir quels comportements et attitudes personnels sont nécessaires pour les alimenter au quotidien. Des ateliers internes ont été organisés en petits groupes d'une quinzaine de personnes, en EMEA ou en Amérique. Le déploiement du projet se poursuivra en 2020 en Asie-Pacifique. Ce projet a suscité une participation massive et les scores obtenus dans le cadre des enquêtes de satisfaction internes furent particulièrement élevés.

> FORMATION DES TECHNICIENS DE BELRON RECONNUE PAR LA PROFESSION
L'Institute of the Motor Industry (IMI), qui approuve les normes de formation et d'accréditation pour l'industrie automobile, a accordé à Belron International le titre de « IMI Awarding Centre » pour les services VGRR* et le recalibrage. Cette approbation implique que le « Belron Way of Fitting » (BWoF) en tant que programme de garantie de la qualité est élevé au rang de norme industrielle. Belron est la première société de services VGRR à l'obtenir, ce qui lui confère une crédibilité indépendante et un avantage concurrentiel dans l'industrie automobile, ainsi qu'une reconnaissance et une évaluation des compétences et du développement des techniciens.

** Réparation et remplacement de vitrage de véhicules*



> LEADING THE D'IETEREN AUTO WAY
D'Ieteren Auto a poursuivi ses efforts de collaboration interne pour développer une culture d'entreprise innovante et intéressante. En particulier, un forum de haut niveau a permis d'examiner les valeurs internes et de leur donner vie dans toute l'organisation. Il s'agit d'un véritable levier de transformation sur lequel D'Ieteren Auto aimerait s'appuyer pour relever les défis majeurs qui animent son secteur et réaliser son ambition 2025.

Pour notre planète

> CE QUE LA RÉINVENTION SIGNIFIE POUR D'IETEREN AUTO
Poppy, la plate-forme de mobilité partagée lancée à Bruxelles et à Anvers par Lab Box, start-up de D'Ieteren Auto pour les nouvelles solutions de mobilité, a atteint l'objectif des 500 voitures partagées. De plus, afin de proposer à ses 50.000 utilisateurs le choix de transport le plus adapté à leurs besoins, Poppy a intégré l'offre de voiture, de trottinette électrique et de scooter électrique dans une seule application. Parallèlement, EDI (Electric D'Ieteren Solutions) a étendu son offre de stations de recharge pour voitures électriques et hybrides de toutes marques en facilitant l'installation de panneaux solaires. Voici des exemples concrets de la manière dont les activités peuvent se réinventer pour le bien de la société.



> D'IETEREN IMMO LANCE UNE APPROCHE AMBITIEUSE DE LA DURABILITÉ
Déterminé à devenir un exemple dans la gestion durable des bâtiments existants et des nouveaux projets, D'Ieteren Immo a jeté les bases d'une politique de durabilité ambitieuse. En effet, l'entreprise a identifié huit thèmes spécifiques pour lesquels des Indices de performance clés seront définis. Ils sont tous axés sur la réalisation de deux objectifs majeurs : « Concevoir, construire et préserver un modèle économique durable » et « Être un employeur de premier ordre et un partenaire fiable dans l'évolution vers une société plus juste et plus durable ».

> RÉDUCTION DE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE CHEZ BELRON
Belron a réussi à limiter davantage son intensité de carbone (CO_2 par emploi). Sa stratégie « Repair First », qui consiste à réparer un vitrage plutôt que de le remplacer lorsque c'est possible, a permis de réduire la production de 140.000 tonnes de CO_2, mais aussi l'intensité de carbone globale de 17 % au cours des cinq dernières années. Étant l'un des principaux fournisseurs de vitrage au monde, Belron se doit d'éliminer son verre de manière écologique. En 2019, l'entreprise a recyclé plus de verre qu'elle ne l'avait jamais fait auparavant et a poursuivi ses efforts pour augmenter sa capacité de recyclage afin de réaliser son ambition à long terme de recycler 100 % de tout le verre utilisé.

Pour nos communautés



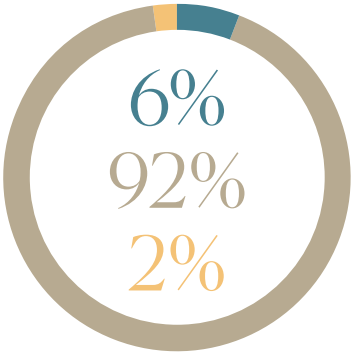
> UN MONTANT RECORD POUR AFRIKA TIKKUN
Le triathlon annuel de Belron, le « Spirit of Belron Challenge », a atteint un record de 26 millions de rands (environ 1,5 million EUR) récoltés pour Afrika Tikkun, le partenaire caritatif historique de Belron qui fournit des services éducatifs, sanitaires et sociaux aux jeunes et à leurs familles dans les townships d'Afrique du Sud. Cet évènement a également permis de célébrer le 25e anniversaire de l'organisation et de manifester son engagement permanent en faveur des jeunes d'Afrique du Sud, où l'entreprise est née.

> LA MOLESKINE FOUNDATION PROMEUT LA CRÉATIVITÉ, LA CULTURE ET L'ÉDUCATION DE QUALITÉ
En 2019, la Moleskine Foundation a mis en œuvre des programmes éducatifs non conventionnels et organisé des évènements dans six pays différents pour faire participer les jeunes des communautés mal desservies, de New York à Libreville, en passant par Venise et Maputo. Des centaines de jeunes ont ainsi eu l'opportunité unique de renforcer leurs capacités de traiter les informations de manière critique et de mieux connaître les outils permettant de laisser libre cours à leur créativité dans leur processus de réflexion.

> D'IETEREN AUTO SE BOUGE POUR LES AUTRES
En 2019, plus de 300 collègues ont marché, couru ou roulé à vélo pour des projets caritatifs liés à la mobilité durable. Le nombre de kilomètres parcourus a été converti en euros grâce à une application spécifique, ce qui a permis de soutenir plus d'une dizaine de projets, comme l'achat de vélos ou de fauteuils roulants, l'amélioration de l'accès aux bâtiments aux personnes à mobilité réduite et l'adaptation de véhicules pour le transport de personnes présentant une incapacité.



Chiffres clés par activité

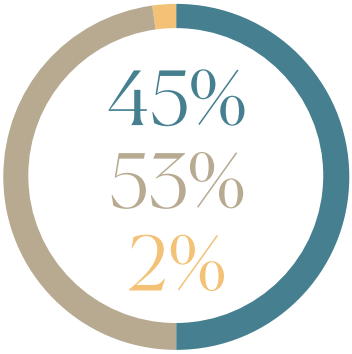


31.750

équivalents temps plein moyens en 2019

PERSONNEL MOYEN

(équivalents temps plein moyens)	2018	**2019**	**Var.**
D'Ieteren Auto	1.848	**2.011**	+8,8%
Belron	30.567	**29.121**	-4,7%
Moleskine	479	**559**	+16,7%
Autres	57	**59**	+3,5%
Total	32.951	**31.750**	**-3,6%**



8.026,9

millions EUR en 2019

VENTES EXTERNES[3]

(en millions de EUR)	2018	**2019**	**Var.**
D'Ieteren Auto	3.404,0	**3.634,9**	+6,7%
Belron	3.839,7	**4.228,1**	+10,1%
Moleskine	174,1	**163,9**	-5,9%
Total	7.417,8	**8.026,9**	+8,2%



522,7

millions EUR en 2019

300,7

millions EUR en 2019

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL *AJUSTÉ*[1,3]

RÉSULTAT *AJUSTÉ* AVANT IMPÔT[1,2,] PART DU GROUPE

(Indicateur clé de performance)

(en millions de EUR)	2018	**2019**	**Var.**
D'Ieteren Auto	113,0	**119,0**	+5,3%
Belron	225,7	**400,5**	+77,4%
Moleskine	28,6	**18,6**	-35,0%
Autres	-9,4	**-15,4**	+63,8%
Total	357,9	**522,7**	**+46,1%**

(en millions de EUR)	2018	**2019**	**Var.**
D'Ieteren Auto	121,0	**128,4**	+6,1%
Belron	82,1	**172,8**	+110,5%
Moleskine	18,9	**9,8**	+48,1%
Autres	-6,9	**-10,3**	+49,3%
Total	215,1	**300,7**	**+38,8%**

1 Après exclusion des éléments d'ajustements (APM - voir lexique page 68) Pré-IFRS 16.

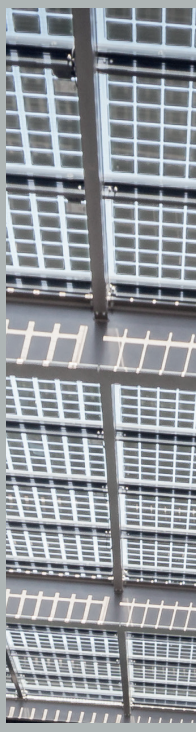
2 Une participation de 52,48% dans Belron en 2019 et 2018 (recalculée).

3 Comprend 100% de Belron.



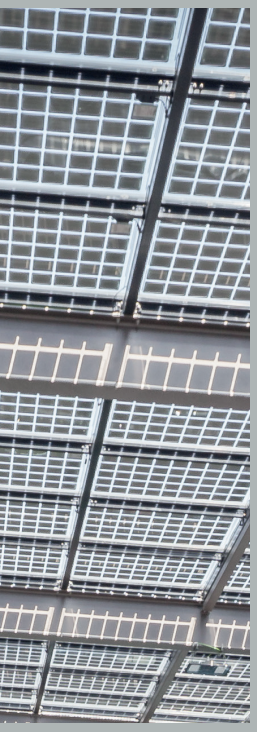



MOLESKINE



Créer de la valeur









Contexte économique et financier de 2019

Un contexte macroéconomique complexe

Au niveau mondial, l'année 2019 a enregistré la plus faible croissance économique depuis la crise financière qui a touché le monde il y a plus d'une décennie, ce qui reflète une faiblesse permanente du commerce international, de la confiance et des investissements dans un contexte de vives tensions commerciales (désaccords entre les États-Unis et la Chine) et d'incertitude géopolitique (ex. Brexit). Ce ralentissement généralisé a touché tant les économies avancées que les marchés émergents et les économies en développement. Les inquiétudes entourant la croissance ont engendré une politique d'assouplissement monétaire de la Réserve fédérale américaine et d'autres grandes banques centrales, ce qui a mené à une réduction des coûts d'emprunt.

Ces politiques accommodantes ont été le principal moteur des excellentes performances des marchés financiers, étant donné que les marchés boursiers mondiaux ont connu leur meilleure année depuis 2009, malgré le contexte macroéconomique à la traîne. L'apaisement des tensions commerciales faisant suite aux discussions bilatérales entre les États-Unis et la Chine depuis la mi-octobre (et l'accord de phase 1) et la résolution probable de l'imbroglio lié au Brexit ont également boosté la confiance des investisseurs à la fin 2019.

Quant à l'avenir, avec l'espoir d'un accord commercial entre les États-Unis et la Chine, alors que les élections présidentielles américaines, la politique d'assouplissement monétaire des principales banques centrales et l'atténuation de l'incertitude en Europe qui devrait suivre le Brexit étaient censées dominer l'année 2020, ces thèmes sont éclipsés depuis le début février 2020 par la crise du COVID-19 qui risque de fragiliser une croissance déjà anémique.

Ralentissement du marché européen des fusions et des acquisitions (M&A)

Après une excellente année 2018, le marché européen du M&A a perdu 22 % de valeur et représentait 23 % du marché international du M&A en 2019. Cette baisse s'explique en grande partie par le déclin important du marché du M&A au Royaume-Uni dans un contexte d'impasse du Brexit, la diminution du nombre de grandes transactions (seulement 5 transactions de plus de 10 milliards de dollars, le niveau le plus bas depuis 2009) et un recul des transactions transfrontalières reflétant le ralentissement économique et l'incertitude géopolitique à l'échelle mondiale.



Concurrence accrue sur fond d'abondance de capitaux propres et d'emprunt, source de valorisations élevées

Le développement rapide des investissements alternatifs et la prolifération de gestionnaires d'actifs injectant du capital dans le capital investissement (Private Equity ou PE) ont entraîné une augmentation croissante des collectes de fonds (ex. 86 milliards de dollars en Europe et 407 milliards de dollars dans le monde en 2019, contre respectivement 49 milliards et 242 milliards de dollars en 2015) et un niveau record de liquidités dans ce domaine (ou « poudre sèche ») d'environ 460 milliards de dollars en Europe et 2000 milliards de dollars dans le monde. En y associant les liquidités amplement suffisantes sur les états financiers des sociétés, on assiste à une concurrence accrue pour injecter des capitaux. L'intensité de la concurrence découle également du nombre croissant d'investisseurs de plus en plus variés et professionnels, allant des plates-formes mondiales investissant dans l'ensemble des produits et pays aux sociétés d'investissement extrêmement pointues. Les marchés de la dette financière demeurent accommodants, avec des taux d'intérêt historiquement bas, sous l'impulsion de la politique monétaire conciliante des principales banques centrales. Ce contexte offre aux acheteurs une source de financement particulièrement « bon marché » qui renforce encore leur pouvoir d'action. L'abondance de liquidités a naturellement renforcé la concurrence pour les actifs et peut mener à une hausse des valorisations (ex. médiane du multiple EV/EBITDA en 2019 multipliée par 11 en Europe alors qu'elle était multipliée par 9 en 2009).

Les sociétés sont invitées à contribuer aux Objectifs de développement durable

Parallèlement, la sensibilisation aux questions liées à la durabilité s'est intensifiée, tout comme la pression exercée sur les sociétés pour accorder une attention particulière aux thèmes environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) et communiquer sur ces points. L'année 2020 et la nouvelle décennie devraient être marquées par une intégration plus systématique des questions liées à la durabilité dans les pratiques commerciales.

Modèle de fonctionnement

> Favoriser la performance à long terme de nos activités

Le soutien de nos activités est au cœur de nos préoccupations. Nous cherchons à travailler dans le cadre d'un partenariat réel avec les équipes de direction, pour le meilleur et pour le pire. Nous considérons nos activités comme des organisations humaines ayant un objectif bien établi. Nous croyons plus particulièrement que des employés engagés offrant des expériences agréables aux clients et adoptant une attitude responsable envers la société génèrent de meilleurs résultats.

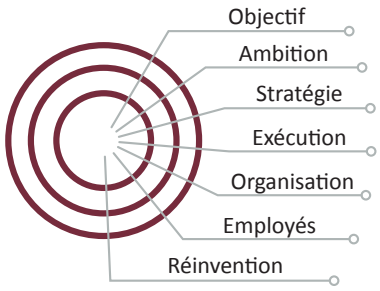
Nos responsabilités dans les partenariats sont triples :

Soutien à long terme

Nous nous engageons à développer nos activités à long terme. Il existe de nombreuses possibilités de croissance à long terme et de création de valeur, comme l'expansion géographique, le lancement de nouveaux produits ou services, la consolidation du secteur, le gain de parts de marché, etc. Nous sommes préparés à prendre des risques et à réinvestir dans les sociétés pour les aider à se développer et à se renforcer. Nous prêtons également main-forte aux équipes de direction lorsqu'elles doivent réinventer leurs modèles économiques. Forts de notre expérience, nous savons que la transformation réelle et l'expansion peuvent nécessiter des investissements significatifs, du temps et des efforts.

Contribution

Nous sommes activement impliqués dans nos activités. Notre valeur ajoutée repose sur notre capacité à les aider à se renforcer et à se développer, tout en respectant l'autonomie de la direction. Nous offrons des conseils, un soutien et un feed-back ambitieux et constructif dans sept dimensions :



Nous voulons investir notre capital humain dans des projets spécifiques et ad hoc si nous croyons qu'il existe une éventuelle création de valeur significative. Plus important encore, nous nous concentrons sur le renforcement des capacités au sein des activités afin de garantir une exécution efficace et continue.

Engagement

Le partenariat repose sur un dialogue permanent, ouvert et transparent. En termes de gouvernance, nous mettons en place des organismes de gouvernance efficients et efficaces, en assurant un processus de prise de décisions rapide et en apportant la supervision, les vérifications et les bilans nécessaires. Nous cherchons toujours la clarté et la concordance avec les équipes de direction et croyons que la collaboration est le meilleur moyen de créer l'engagement. Par conséquent, alors que nous n'avons pas d'horizon de sortie spécifique, nous voulons partager la création de valeur en fonction des objectifs spécifiques. Nous tenons à nous entretenir avec tous les employés d'une organisation, des hauts cadres aux employés de magasin. Nous leur accordons une oreille aussi attentive que possible et prenons le temps de comprendre leur culture, leur vision et leurs modèles de fonctionnement.

Nous déployons de multiples expertises et compétences pour soutenir nos activités, qu'il s'agisse de la finance, de la durabilité, de la stratégie, des aspects fiscaux ou juridiques. Notre équipe compte six professionnels de l'investissement soutenus par des équipes chevronnées qui travaillent en toute transparence pour encadrer nos activités.

"Nous nous concentrons sur le renforcement des capacités au sein des activités afin de garantir une exécution efficace et continue."


ENTER CAR
e-tron



Interview d'Arnaud Laviolette, Chief Financial Officer

Quels sont les indicateurs clés de performance qui sous-tendent la création de valeur au sein du groupe D'Ieteren?
Nous mesurons nos performances sous plusieurs angles. Au niveau financier, nous examinons l'évolution des ventes, la croissance de l'EBIT et de l'EBITDA, les liquidités disponibles et le rendement du capital investi. D'un point de vue opérationnel, nous étudions notre part de marché relative, les opportunités de consolidation, la satisfaction de la clientèle et l'engagement des employés. Nous accordons une importance particulière à l'impact à long terme de nos activités sur la société au sens large et nous commençons à le mesurer. Enfin, nous suivons de près les risques spécifiques auxquels nos activités font face et essayons de les atténuer afin d'enregistrer des performances durables.

Quels ont été les points positifs et les obstacles rencontrés en 2019 ? D'après vous, quelles sont les pistes d'amélioration?
Globalement, nous avons connu une excellente année pour chaque aspect des indicateurs de performance.
Chez Belron, la direction s'est montrée particulièrement proactive pour saisir les opportunités et accroître nos parts de marché, consolider des marchés stratégiques clés, adapter notre personnel aux conditions variables, développer notre méthode de recalibrage et renforcer notre efficacité. Nos initiatives stratégiques Fit for Growth ont déjà contribué à l'amélioration des résultats. Les liquidités considérables générées par cette activité ont permis à la société de distribuer d'importants dividendes après avoir

"Nous voulons garder un maximum de flexibilité financière au niveau Corporate afin de soutenir nos activités dans leur stratégie."

augmenté son endettement à des conditions intéressantes et de réaliser une acquisition significative aux États-Unis (TruRoad). Les difficultés restent la volatilité des volumes dans certaines régions et la conversion des opportunités de recalibrage par le biais d'un outillage adéquat et de la formation adaptée de nos techniciens. Il y reste des possibilités d'amélioration en termes d'efficacité de l'organisation, en examinant les processus de bout en bout avec les investissements nécessaires dans le domaine des technologies de l'information.

Concernant le volet Auto, toutes nos marques (à l'exception de Porsche) ont gagné des parts sur un marché stable, notamment Audi qui réalise une performance remarquable. Ces résultats de nos activités d'importation ont entraîné une hausse des bénéfices, malgré les moins bons résultats de nos activités retail à Bruxelles et chez Porsche. La génération de liquidités a progressé, mais demeure affectée par des stocks plus élevés. La direction a travaillé sur un nouveau plan stratégique, Magellan, et sur des gains d'efficacité opérationnels devant préparer la société à relever les défis des prochaines années.

Enfin, les performances de Moleskine ont été particulièrement faibles en raison des droits de douane américains, de la pression exercée par les détaillants en ligne sur les détaillants traditionnels, du segment B2B qui n'a pas réitéré ses performances de 2018, des problèmes persistants avec nos canaux directs et du segment des produits numériques et des sacs qui ne répondent pas aux attentes.

Nous avons donc décidé d'apporter certains changements au niveau managérial qui, nous l'espérons, porteront leurs fruits au second semestre 2020.

Quel modèle de financement appliquez-vous au niveau de la société et des activités?
Nous voulons garder un maximum de flexibilité financière au niveau Corporate afin de soutenir nos activités dans leur stratégie et nous n'envisagerons le financement par l'endettement au niveau Corporate que si nous avons la certitude qu'il sera temporaire. Nous fixons, avec la direction des activités, le niveau adéquat de financement par l'endettement pour chacune de nos activités, qui doit permettre de générer les liquidités nécessaires pour rembourser leur dette en temps voulu et verser un dividende.

Quelle stratégie de répartition des actifs le groupe D'Ieteren applique-t-il?
Nous cherchons à déployer nos ressources financières dans un nombre restreint d'opportunités d'envergure, conformément à notre objectif et à nos priorités en termes d'investissement.

Notre politique de dividende vise à distribuer au moins le même dividende que celui de l'année précédente et à l'augmenter si nous le jugeons durable.

Nous avons décidé en 2019 de lancer un programme de rachat d'actions, car nous avons jugé que nos parts représentaient un investissement très intéressant pour notre position de trésorerie excédentaire.

Un nouvel élan pour notre approche de la durabilité

Concrètement, en quoi consiste l'approche du groupe D'Ieteren en matière de durabilité ?
Le groupe vise une approche intégrée, où la durabilité fait partie intégrante de nos deux principales missions opérationnelles : le soutien apporté à nos activités existantes et la recherche de nouvelles activités.

Quels ont été les moments clés de cette approche de la durabilité en 2019 ?
Le soutien que nous apportons à nos activités sur le plan non financier a été repensé en 2019. Nous voulions démarrer d'une page blanche pour élaborer une approche à long terme, avec des objectifs adéquats. Après deux années de reporting sur les aspects non financiers identifiés pour chaque activité en partenariat avec des experts, en prenant en compte des normes internationales comme le SASB, nous avons décidé de soutenir nos activités avec une nouvelle analyse de matérialité. Ces nouvelles analyses détaillées et personnalisées reposent sur des études de marché, des dialogues avec les principaux groupes de parties prenantes de nos activités et des entretiens avec leur direction. Elles sont conçues pour aider les activités à prendre des mesures nécessaires en tenant compte de leur secteur et de leur propre écosystème.

Au niveau du groupe, nous avons également formalisé notre approche globale et encouragé des activités qui ne le faisaient pas encore à mesurer leur performance concernant certaines dimensions non financières clés pour le groupe D'Ieteren, à savoir la satisfaction de la clientèle, l'engagement des employés et l'impact environnemental.

Dans une famille d'activités, les membres peuvent se soutenir et s'enrichir mutuellement. C'est la raison pour laquelle, nous avons organisé pour la deuxième année consécutive en 2019 un séminaire sur la réflexion intégrée, réunissant des membres de chaque activité en présence d'experts externes. Cette année, les participants ont notamment pu échanger leurs expériences dans les domaines du contrôle de leur chaîne d'approvisionnement, de la mesure de leur empreinte environnementale (sans se limiter aux émissions de CO_2) et de la définition d'objectifs quantifiés, mais aussi s'informer sur des processus destinés à améliorer la pertinence et la précision de leurs données non financières.

Quelles sont les prochaines étapes ?
La prochaine grande étape consistera à faire valoir les enseignements tirés des études de matérialité et des rapports non financiers du dernier exercice afin d'aider nos activités à définir une stratégie de durabilité spécifique à leur secteur.

Parallèlement, le groupe D'Ieteren s'entretiendra également avec ses propres parties prenantes, notamment les actionnaires, investisseurs, analystes, régulateurs et membres de la société civile, sur le thème de la durabilité. Il s'agira de mieux comprendre la portée de notre impact dans un contexte où les sociétés et les investisseurs sont appelés à soutenir la transition vers une économie plus durable.



Interview de Nicolas Saillez, Head of M&A

> Appliquer une méthode ciblée pour la recherche de nouveaux investissements

Comment décririez-vous le profil d'investisseur du groupe d'Ieteren ?
D'Ieteren est une société d'investissement à ancrage familial depuis de nombreuses générations, ce qui nous donne une stabilité et une réelle perspective à long terme dans laquelle nos investissements peuvent s'inscrire.

Cette approche nous permet de nous différencier de beaucoup d'autres sources de capital et nous impose de nous poser des questions sur les tendances fondamentales pérennes des marchés que nous regardons ainsi que de construire une forme de spécialisation sectorielle dans nos équipes. Cette spécialisation nous permet d'être plus efficace dans la sélection et l'analyse des opportunités d'investissement et sous-tend notre contribution à la création de valeur dans ces activités.

Nous sommes à la recherche d'équipes de management inspirées et ambitieuses, capables de construire et d'envisager le développement de leurs activités par croissance externe et interne, sur de longues périodes, par exemple en consolidant un marché auparavant fragmenté comme c'était le cas avec Belron. L'alignement des intérêts est également un élément important de cette équation. Nous sommes également particulièrement attentifs au facteur humain et nous positionnons en tant que partenaire d'équipes de management soudées, prêtes à collaborer avec nous.

Vous étudiez plus d'une centaine de dossiers par an, comment gérez-vous ce flux au quotidien?
Nous disposons d'une équipe multidisciplinaire composée de 6 personnes (en plus de notre CEO et CFO) qui partage son temps entre la recherche d'investissements et le support aux activités existantes. Cette équipe travaille également en lien étroit avec nos experts en matières juridiques et fiscales.

Nos spécialisations sectorielles combinées à une certaine discipline et une série de critères objectifs en termes de taille, de croissance, de rentabilité, qui dépendent des situations analysées, nous permet de créer un « funnel » d'opportunités d'investissements qui est analysé régulièrement par notre comité d'investissement, pour remonter le cas échéant vers nos autres organes de gouvernance.

Mon défi aujourd'hui, dans cette période de liquidités abondantes, de taux d'intérêt bas et de valorisations élevées, est de pouvoir allouer le temps et les ressources de l'équipe sur les bons segments et opportunités bien avant qu'une situation actionnariale puisse se déclarer, afin de se préparer au mieux, accumuler des connaissances, parler avec les bons experts et tester des thèses d'investissement possibles en amont.

Comment les dossiers vous parviennent-ils le plus souvent ?
Notre effort de recherche de nouveaux investissements est principalement articulé autour de deux approches complémentaires : une première qui se base sur nos propres capacités et créativité, nos analyses de marché propriétaires et l'identification d'opportunités intéressantes et une deuxième se basant sur l'apport des banquiers d'affaires, consultants et apporteurs d'affaires qui nous nourrissent d'opportunités possibles dans les secteurs et les géographies recherchés. Nous avons également des dialogues réguliers avec des concurrents et partenaires, fonds ou sociétés d'investissement familiales ou autres, fonds souverains, etc.

On a longtemps considéré D'Ieteren comme un groupe lié à l'automobile. Ce secteur fait-il encore partie de vos cibles ?
Tout a commencé par la mobilité, et ce choix n'a cessé de se renforcer après quelques réinventions en cours de route. Aujourd'hui, l'une de nos spécialisations sectorielles est la mobilité qui regroupe une série de segments dont certains sont liés à l'automobile.

Les investisseurs s'intéressent de plus en plus aux aspects ESG des sociétés, quelle importance D'Ieteren y accorde-t-elle en tant qu'investisseur ?
Une importance croissante. Nous avons intégré aujourd'hui une analyse ESG dans nos « streams » de due diligence. Lorsque nous procédons à l'analyse d'une opportunité d'investissement, nous reprenons, dans notre analyse, un chapitre sur ce que cette société fait en matière de développement durable, la manière dont elle le fait et les améliorations possibles.

Nous sommes convaincus qu'il existe une corrélation positive au sein d'une organisation humaine, entre la force de sa raison d'être, sa capacité à contribuer positivement à l'ensemble de ses parties prenantes, dont l'environnement, et sa performance financière.

"Nous accordons une grande importance au facteur humain et nous positionnons en tant que partenaires d'équipes de direction unies, prêtes à collaborer avec nous."

Stratégie d'investissement du groupe D'Ieteren

Le groupe D'Ieteren cherche à investir dans un nombre limité de sociétés qui occupent une place de leader dans leur marché et bénéficient d'opportunités concrètes pour générer de la valeur sur de longues périodes. Le groupe cherche également des investissements permettant une forme de contrôle (contrôle, contrôle conjoint, possibilité de contrôle). Il vise certaines industries spécifiques dans lesquelles il développe une expertise approfondie en soutenant le développement de ses activités sur le long terme.

Orientation sectorielle

- Services commerciaux
- Industriels
- Mobilité, transport et logistique
- Biens et services lifestyle

Géographie

- Recherche de proximité culturelle
- Équipe de direction basée en Europe

Thèmes d'investissement

- Démographie et vieillissement de la population
- Urbanisation / mobilité
- Durabilité
- Industrie 4.0
- Automatisation/numérisation

Taille

- Volonté d'investir entre 300 millions EUR et 1 milliard EUR ou plus dans un nombre restreint de plates-formes de croissance

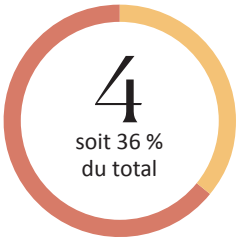
Gouvernance



Conseil d'administration

11
Administrateurs

Tous les administrateurs sont non exécutifs
Quatre d'entre eux sont indépendants



Représentation des femmes

Expertise

Finance/Audit,
Gestion générale,
Investissements,
Gouvernance,
Rémunération

56
Âge moyen

Activités de gouvernance

Comité d'audit	Comité de nomination et de rémunération	Comité stratégique
> Rôle		
Contrôle de l'information financière et surveillance des mécanismes de gestion des risques et de contrôle interne de la société et des principales entités du groupe.	Elaboration des décisions relatives à la nomination et à la rémunération des administrateurs et des dirigeants du groupe, et révision régulière des systèmes et politiques de nomination et de rémunération dans l'ensemble du groupe.	Réflexion portant sur les stratégies et les objectifs à long terme du groupe, examen de l'avancement des projets stratégiques, analyse des projets d'investissements et de désinvestissements, suivi de la continuité des affaires, et préparation des points stratégiques en vue des réunions du Conseil d'administration.
> Nombre de membres		
4	5	4
> Nombre de réunions en 2019		
5	5	10

En 2019, le Comité a effectué une auto-évaluation avec l'aide de professionnels externes.

Comité exécutif

> Rôle

Le Comité exécutif est essentiellement responsable du suivi et du développement des activités du groupe, ainsi que des fonctions d'investissement et de désinvestissement au sein du groupe.

> Deux membres

Francis Deprez : CEO (depuis le 1er juillet 2019)
Arnaud Laviolette : CFO

Les membres du Comité exécutif agissent collégialement. Ils sont soutenus par une équipe responsable des investissements et des activités de suivi, ainsi que par une série d'experts (juridique, finance, fiscalité, relations investisseurs, communication et développement durable).

Gouvernance

Les activités opérationnelles du groupe ont chacune leur propre structure de gouvernance, à savoir un Conseil d'administration et un management exécutif.
L'équipe corporate interagit de façon régulière avec le Management des activités (de façon hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle ou ad hoc selon les sujets)

> D'Ieteren Auto

D'Ieteren Auto, département opérationnel de la S.A. D'Ieteren sans personnalité juridique distincte, est dirigé par le CEO de D'Ieteren Auto, qui agit sous l'autorité du CEO du groupe. Le CEO de D'Ieteren Auto préside le Comité de direction de D'Ieteren Auto, qui comprend six autres membres, responsables des directions Finance et Operations, IT, Research, Marketing & Training, Brands & Network Management, New Mobility et Ressources Humaines.

> Belron

Belron, dont D'Ieteren détient, au 31 décembre 2019, 54,85 % des droits de vote, est dirigé par un Conseil d'administration qui comprend six membres : trois nommés par D'Ieteren, deux par CD&R et le CEO de Belron.

> Moleskine

Moleskine, filiale à 100 % de D'Ieteren, est dirigée par un Conseil d'administration composé de six membres : quatre nommés par D'Ieteren, et les CEO et CFO de Moleskine.

> D'Ieteren Immo

D'Ieteren Immo, filiale à 100 % de D'Ieteren, est dirigée par un Conseil d'administration composé de quatre membres : trois nommés par D'Ieteren et le CEO de D'Ieteren Immo.

Contrôle interne et système de gestion des risques

L'organisation chargée de la gestion des risques dans le groupe a pour objectif d'identifier, d'évaluer et de limiter les risques afin de protéger la réputation, la réussite durable et la réalisation des objectifs du groupe.

> Trois lignes de défense

CONSEIL D'ADMINISTRATION AVEC LE SUPPORT DU COMITÉ D'AUDIT			
1ÈRE LIGNE DE DÉFENSE	2ÈME LIGNE DE DÉFENSE	3ÈME LIGNE DE DÉFENSE	AUDITEURS EXTERNES
Contrôles opérationnels	Contrôle de gestion	Audit internes	
Contrôle direct et monitoring par le Management	Gestion des risques		
	Conformité et qualité		
RESPONSABLE DES RISQUES	CONTRÔLE DES RISQUES	ASSURANCE DES RISQUES	

> Organisation

Il existe cinq niveaux de gestion des risques au sein du groupe :

- Le niveau opérationnel de chaque activité ;
- Le management de chaque activité ;
- L'équipe d'audit interne
- Le Comité d'audit* et le Conseil d'administration pour chaque activité** ;
- Le Comité d'audit et le Conseil d'administration du groupe ;

** Le Comité d'audit de D'Ieteren Immo et de D'Ieteren Auto est le même que celui du groupe*

** Le Conseil d'administration de D'Ieteren Auto est le même que celui du groupe*

Politique de rémunération des membres du Comité exécutif

Le groupe mène une politique de rémunération propre destinée à attirer et à retenir les managers disposant du profil adéquat dans leurs différentes fonctions, mais aussi à les motiver au moyen d'incitants adéquats, conformément au niveau de risque accepté par le groupe et permettant de générer une valeur durable.

La rémunération des membres du Comité exécutif du groupe est fixée par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de nomination et de rémunération.

Elle est constituée par :

- une rémunération annuelle fixe de base ;
- une rémunération variable, comprenant :
    - une rémunération annuelle variable basée sur des critères de performance collectifs et individuels, dont l'objectif est de l'ordre de 60 % de la rémunération fixe ;
    - un plan d'incitants à long terme sous forme d'options sur titres.

10. Nos ambitions en matière de développement durable

2019 a donné une nouvelle impulsion à notre approche non financière en reflétant notre volonté d'intégrer le développement durable aux différents niveaux de notre modèle opérationnel. Ce faisant, nous cherchons également à créer de la valeur pour nos différentes parties prenantes.

Pour nos investisseurs, à nos actionnaires et à la communauté financière dans son ensemble, nous veillons à fournir des informations non financières claires et fiables. Nous avons ainsi aligné notre reporting sur les normes GRI (option core), reconnues dans le monde entier en matière de reporting de développement durable, et nous cherchons à obtenir une assurance externe pour ce reporting dès l'année prochaine. Nous intégrons également le développement durable dans toutes les étapes de notre processus d'investissement.

Nous savons que pour nos autres parties prenantes (nos clients, employés, la société civile et l'environnement dans lequel nous travaillons), notre impact est généralement le fruit de la stratégie à long terme que nous appliquons dans nos activités. Par conséquent, nous avons décidé d'accroître le soutien que nous apportons à nos quatre activités en les aidant à élaborer une stratégie de durabilité adaptée à leurs propres défis. C'est la raison pour laquelle l'année 2019 et le début de l'année 2020 ont été axés sur des évaluations de matérialité et des études sectorielles en lien avec le développement durable. Dès la mi-2020, nous soutiendrons nos activités dans la définition de points prioritaires et l'élaboration d'une feuille de route pour chacune d'elles en nous basant sur les résultats de ces études.

Stratégie 2020-2025

Ambition

Investissement responsable

Fournir aux investisseurs et aux actionnaires des rapports non financiers détaillés et fiables

> Toutes les activités publient un rapport non financier

> Une assurance externe des rapports non financiers est fournie par un organisme agréé

Intégration de la durabilité dans le processus d'investissement

> 100 % des cas d'investissement en phase finale intègrent une analyse de l'approche de développement durable

Créer une valeur durable

Soutenir la création de valeur pour les employés, les clients et la soc

> Toutes les activités atteignent un niveau d'excellence au regard des trois ICP non financiers du groupe D'Ieteren : Engagement des employés, Satisfaction de la clientèle, Émissions de CO_2

Pérennisation des performances sur les aspects spécifiques à l'entreprise

> Toutes les activités ont défini leur propre stratégie de développement durable.

Processus stratégique à l'appui du développement durable de nos activités



Résultats en 2019	Cibles 2020 - 2025
Premier rapport conforme au GRI (option core)	Conserver
« Readiness Assessment » en vue de l'obtention d'une assurance externe	2020 : Première assurance externe limitée à certains ICP 2021 – 2025 : Extension de la portée de l'assurance
50 % des cas d'investissement en phase finale ont intégré une analyse de l'approche de développement durable.	100 % des cas d'investissement intègrent une analyse de l'approche de développement durable.

ciété

Toutes les activités mesurent leurs performances au regard des trois ICP	2020 : Toutes les activités ont défini leurs propres cibles au regard des trois ICP 2021 – 2025 : Mesure des progrès
Toutes les activités ont lancé une analyse de matérialité afin d'identifier leurs principaux aspects non financiers.	2020 : Toutes les activités ont affirmé leurs ambitions concernant leurs aspects non financiers matériels et défini des feuilles de route en lien avec celles-ci. 2021-2025 : Mesure des progrès

Lexique des indicateurs de performance alternatifs (APM) utilisés dans ce rapport intégré

Afin de mieux refléter sa performance opérationnelle et aider les investisseurs, les analystes financiers et les tierces parties intéressées à obtenir une meilleure compréhension de sa performance financière, le Groupe utilise des indicateurs de performance alternatifs (« Alternative Performance Measures », ci-après « APM »). Ces indicateurs de performance alternatifs sont utilisés en interne afin d'analyser les résultats du Groupe et de ses unités opérationnelles. Ces APM sont des indicateurs de performance non définis par les normes IFRS. Le Groupe ne présente pas ces APM comme des alternatives aux indicateurs financiers définis par les normes IFRS et ne donne pas aux APM plus d'importance qu'aux indicateurs définis par les normes IFRS.

Chaque ligne du compte de résultats et chaque sous-total du compte de résultats sectoriel est ventilé de manière à fournir des informations sur le résultat *ajusté* et sur les éléments d'*ajustement*.

Les éléments d'*ajustement* sont identifiés par le Groupe afin de présenter des informations comparables et comprennent les éléments suivants, sans pour autant s'y limiter :

(a) les gains et pertes comptabilisés sur les instruments financiers (la variation de juste valeur entre l'ouverture et la clôture de la période, à l'exclusion des flux de trésorerie courus générés par les instruments de couverture du Groupe au cours de la période), dans la mesure où la comptabilité de couverture au sens de la norme IAS 39/IFRS 9 n'est pas appliquée (dans le cas contraire, les gains et pertes comptabilisés sur les instruments financiers sont comptabilisés directement dans l'état consolidé du résultat global) ;

(b) les gains et pertes de change résultant de la conversion des emprunts en devises aux cours de clôture ;

(c) les pertes de valeur relatives au goodwill et aux autres actifs non courants ;

(d) l'amortissement des actifs incorporels à durée d'utilité finie résultant de l'affectation du coût d'un regroupement d'entreprises au sens de la norme IFRS 3 ;

(e) les autres éléments importants générés par des événements ou des transactions qui surviennent dans le cadre de l'activité ordinaire du Groupe et qui, individuellement ou de manière agrégée s'ils sont de nature semblable, sont présentés séparément en raison de leur taille ou de leur incidence.

Le **résultat *ajusté* après impôts** est constitué du résultat des activités poursuivies tel qu'il apparaît dans le compte de résultats (ou du résultat de la période lorsqu'aucune activité n'a été abandonnée au cours de l'exercice), après exclusion des éléments d'*ajustement* définis ci-dessus, et après exclusion de l'impact fiscal de ceux-ci.

Le **résultat *ajusté* avant impôts** est constitué du résultat avant impôts tel qu'il apparaît dans le compte de résultats, après exclusion des éléments d'*ajustement* définis ci-dessus.

La part du groupe dans le résultat ajusté avant et après impôts est calculée après exclusion de la part des actionnaires ne détenant pas le contrôle dans le résultat *ajusté* avant/après impôts.

La **dette nette** est définie comme la somme des prêts et emprunts diminuée de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des investissements en actifs non-courants et courants. La dette nette n'incorpore pas la juste valeur des dérivés liés à l'endettement.

L'EBITDA se définit comme le résultat avant intérêts, impôts, réductions de valeur et amortissements. La méthode de calcul de l'EBITDA n'étant pas définie par les normes IFRS, la méthode utilisée par le groupe peut ne pas être similaire à celle adoptée par d'autres entreprises et peut dès lors ne pas être comparable.

Les **résultats par action** sont issus du résultat de la période attribuable aux porteurs de capitaux propres de la société-mère, après ajustement pour tenir compte des parts bénéficiaires (chaque part bénéficiaire détient un droit de vote et donne droit à un dividende égal à un huitième du dividende d'une action ordinaire). Les résultats *ajustés* par action, qui ne comprennent pas les éléments d'*ajustement*, sont présentés pour refléter la performance opérationnelle.