

MOLESKINE



NOS ACTIVITÉS

Moleskine est une marque **aspirationnelle connue dans le monde entier**, synonyme de “**style de vie de la classe créative**”, dont les valeurs fondamentales sont enracinées dans la culture, les voyages, la mémoire, la créativité et l’identité personnelle. **Symbole du nomadisme contemporain**, Moleskine accompagne la créativité contemporaine notamment via un réseau de sites internet, blogs, groupes en ligne et archives virtuelles, y compris au sein de la communauté en ligne myMoleskine qui compte environ 140.000 membres. L’entreprise vend ses produits via une **plateforme de distribution multicanale** dans plus de **115 pays**. La **gamme de produits** évolue rapidement pour s’étendre à des catégories non-papier, et inclut désormais des carnets, des agendas, des cahiers, des journaux, des sacs, des instruments d’écriture, des accessoires de lecture et des produits hybrides tels que le Smart Writing System qui permet de migrer du contenu papier vers des appareils numériques et inversement. En 2016, la société a également inauguré son premier **Moleskine Café** à Milan. Cette structure novatrice consiste en une interprétation contemporaine du concept de “café littéraire” associant les valeurs et les produits de la marque Moleskine à une expérience de café unique. En décembre 2017, un second Moleskine Café a ouvert ses portes à Pékin.





MESSAGE DU PRÉSIDENT ARRIGO BERNI

En 2017, j'ai annoncé que j'allais quitter ma fonction de CEO pour les activités courantes. Ce fut pour moi un honneur d'être le CEO de cette remarquable entreprise, une marque unique qui recèle encore un énorme potentiel à exprimer. Je suis certain que, sous la direction de Lorenzo avec qui j'ai travaillé en étroite collaboration durant ces neuf dernières années, Moleskine va continuer à évoluer sur la voie de la croissance et de la rentabilité. Pour terminer, je souhaite exprimer ma profonde reconnaissance à tous nos employés qui sont les artisans de tout ce que nous avons réalisé ces onze dernières années. Je me réjouis de continuer à contribuer au succès de Moleskine en tant que Président non-exécutif du Conseil d'administration.

MESSAGE DE

LORENZO VIGLIONE

CEO DE MOLESKINE

Notre vision est de devenir une marque multicanale, multi-catégories présente partout dans le monde, qui contribue au développement et à la diffusion des connaissances et de la culture.

Je crois fermement que, pour connaître le succès et atteindre ses objectifs, une organisation doit avoir une raison d'être claire soutenue par une mission et des valeurs fondamentales. Notre vision est de devenir **"une marque multicanale, multi-catégories présente partout dans le monde, qui contribue au développement et à la diffusion des connaissances et de la culture."**

Notre mission, qui rend compte de la manière dont nous comptons concrétiser cette vision, est la suivante : "Moleskine développe, commercialise et vend des produits et des services sous forme de **plateformes ouvertes permettant de créer, de communiquer et de partager**. Moleskine a pour vocation d'**aider ses utilisateurs** à élargir leurs **connaissances** et à développer leur **créativité** et leur **expression individuelle**".

J'ai assumé différents rôles au sein de Moleskine ces neuf dernières années, de la consultance à mes débuts, aux opérations, en passant par la vente, et je peux aujourd'hui affirmer que l'organisation Moleskine se dévoue entièrement à cette vision. C'est ce dévouement et l'énergie que les employés de Moleskine consacrent à notre **marque** qui m'ont persuadé de rejoindre l'entreprise en 2013, après avoir dirigé divers projets en tant que consultant.

Au travers de nos produits et de nos services, nous voulons nouer un lien émotionnel avec nos clients. Notre ultime objectif est d'inspirer notre public par le biais de nos plateformes ouvertes. Nous considérons cette approche comme la meilleure manière de fidéliser notre clientèle sur le long terme.

Rétrospectivement, je suis heureux de nos performances globales en **2017**, en particulier si l'on tient compte du fait que 2017 était une année de **transition** à divers égards. Tout d'abord, ce fut une année durant laquelle nous avons consenti des investissements à plus long terme. Avec le soutien de notre **nouvel actionnaire**, nous avons été capables de procéder à des **investissements stratégiques à long terme** dans plusieurs domaines d'activité de la société. Nous avons investi dans notre personnel, en ajoutant de nouvelles compétences au niveau des fonctions stratégiques et en développant notre présence locale. Nous avons investi dans les technologies de l'information, posant de la sorte des fondements plus solides pour notre entreprise. Nous avons renforcé notre engagement en matière de responsabilité sociétale d'entreprise en soutenant le lancement de la Moleskine Foundation, une organisation à but non lucratif dont la mission relève de la conviction qu'une éducation de qualité est la clé pour apporter des changements concrets et positifs dans la société.

Ce fut également une année au cours de laquelle nous avons dû faire face à des environnements plus complexes. En particulier aux États-Unis, notre plus gros marché, où nous avons été confrontés à davantage de difficultés dans l'environnement Retail, reflétant principalement le déclin du trafic dans certains points de vente physiques. Aux États-Unis toujours, notre remaniement de l'équipe de direction a pesé sur les chiffres de 2017. Nous nous sommes à présent adaptés à ces changements, et je suis sûr que 2018 va maintenant bénéficier d'une plateforme plus solide, l'Amérique du Nord et l'Europe de l'Ouest apportant les principales contributions à la croissance durable de notre entreprise à travers le monde.

En 2017, nous avons poursuivi notre ambition de construire un modèle d'**entreprise multicanale** reposant sur une combinaison de magasins physiques et d'une présence en ligne renforcée ; nous avons par ailleurs amélioré notre capacité à soutenir les ventes en créant de multiples canaux d'accès pour le client.

Nous avons continué à développer le canal des ventes en gros en nouant des relations plus étroites avec nos principaux détaillants, et à coopérer avec des organisations à travers le monde grâce à nos activités B2B. Nos magasins physiques gérés en propre ont conservé leur importance stratégique et devraient devenir des atouts encore plus puissants grâce à notre stratégie multicanale. Enfin, face à l'importance croissante des ventes en ligne, nous avons investi en 2017 dans une nouvelle plateforme afin d'améliorer l'expérience d'achat sur notre site internet, en particulier au vu de l'importance croissante des appareils mobiles.

En 2017, nous avons également posé les fondements d'une véritable société multinationale en renforçant notre **présence locale** dans les principales zones géographiques. Ce processus est fondé sur ma profonde confiance en la faculté des directions locales d'améliorer notre réactivité sur les marchés locaux grâce à leur esprit d'entreprise et à leur capacité de décision. En parallèle, en tant que marque internationale, nous avons œuvré à l'élaboration d'une approche stratégique rationalisée et intégrée à travers toutes les zones géographiques.

Enfin, je voudrais répéter à quel point je suis honoré de pouvoir mener Moleskine dans la prochaine étape de sa croissance. C'est une marque exceptionnelle qui recèle un énorme potentiel. Je crois sincèrement qu'en suivant notre feuille de route stratégique à cinq ans et en travaillant en équipe, nous réaliserons notre ambition d'atteindre une croissance à deux chiffres dans les années à venir.

APPROCHE STRATÉGIQUE

CRÉATION D'UNE PLATEFORME MULTICANALE

La société a enregistré une croissance de son chiffre d'affaires consolidé de 8,5 % à taux de change constants par rapport à 2016, tirant le meilleur parti d'une plateforme de distribution multicanale et de la robustesse de sa marque pour attirer des consommateurs du monde entier par le biais de multiples points de contact. Le lien noué avec nos clients forme la base d'une croissance durable à long terme. C'est la raison pour laquelle la société a renforcé ses capacités de distribution à travers tous les canaux.

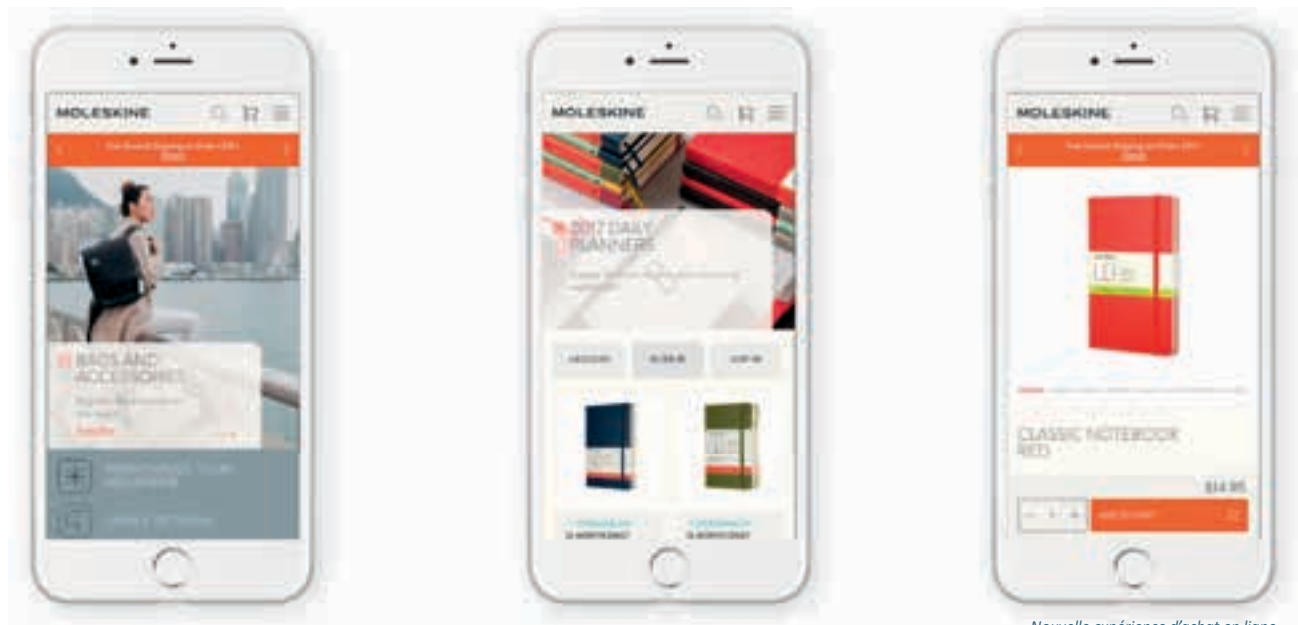
- Dans les **ventes en gros** (+7,0 % par rapport à 2016), la société a continué de développer des relations directes avec ses principaux détaillants afin de renforcer l'expérience de la marque dans leurs magasins par le biais de projets de merchandising visuel appropriés. Elle a aussi ouvert de nouveaux canaux de distribution spécialisés pour les produits non-papier tels que les sacs et autres accessoires ayant trait à la mobilité urbaine ;
- **B2B** (+9,9 % par rapport à 2016) a continué de progresser, exploitant un modèle de distribution bien défini et une force de vente dédiée à la marque. Excellent moteur de la notoriété de la marque, le B2B est en train de devenir de plus en plus pertinent pour le modèle d'affaires, en particulier sous l'effet du développement de projets d'envergure avec des entreprises mondiales (par ex. Huawei) ;
- La **vente directe au détail** (+ 16,6 % par rapport à 2016) s'est vu confirmer son statut de canal stratégique, contribuant à augmenter tant la notoriété de la marque que la proximité avec le client. L'optimisation du réseau existant est devenue une priorité, et diverses initiatives ont été mises en place dans le but de renforcer les opérations des magasins et d'enrichir l'expérience client ;
- **L'e-commerce** (-3,7 % par rapport à 2016) a été marqué par la migration vers une nouvelle plateforme intégrée au site internet de la marque dans le but d'améliorer l'expérience d'achat, en particulier sur les appareils mobiles dont l'importance ne cesse de croître ;
- Le **Moleskine Café** inauguré à Milan en juillet 2016 a confirmé son statut de format novateur qui expose les consommateurs à la marque et au contenu créatif qu'elle génère, directement ou via sa communauté de followers passionnés. Fort du succès de cette initiative, un second Moleskine Café a ouvert ses portes à Pékin en décembre 2017, et d'autres projets d'expansion sont en cours d'évaluation.



La vente directe au détail demeure un canal stratégique (Moleskine store, Soho, New York)



Moleskine Café, une plateforme pour le story-telling



Nouvelle expérience d'achat en ligne

ÉLARGISSEMENT DE LA GAMME DE PRODUITS ET DE SERVICES

En 2017, Moleskine a enregistré une saine croissance tant dans les catégories de produits Papier (81 % du total des ventes) que Non-Papier (19 % du total des ventes), surtout sous l'effet de la catégorie "sacs" dans laquelle la société se forge petit à petit une solide réputation, comme en témoigne sa présence à des foires sectorielles internationales (par ex. Pitti Uomo). Dans la catégorie Papier, la société a continué d'affirmer son positionnement de marque premium grâce au succès d'éditions limitées (par ex. l'édition Rolling Stones). Enfin, dans la catégorie M+, qui a pour but de relier les univers analogique et numérique au quotidien, la société a lancé son nouveau stylo intelligent "Ellipse" conçu pour être utilisé avec les **Smart Notebooks** et **Smart Planners**. Ce stylo intelligent combine l'immédiateté naturelle de l'écriture sur les pages d'un carnet avec tous les avantages de la créativité numérique. L'écosystème **Smart Writing** (la **Paper Tablet**, le stylo **Smart Pen+** et l'application **Moleskine Notes**) cible les professionnels connectés d'aujourd'hui, les intellectuels et les étudiants qui préfèrent d'abord coucher leurs plans et développer leurs idées sur papier, sans pour autant renoncer à la commodité de la technologie numérique.

DÉVELOPPEMENT DE LA COLLECTION DE SACS

En 2017, Moleskine a fait un grand pas en avant en développant des produits non-papier, en particulier des sacs. Cette évolution substantielle a été confirmée par la présence de Moleskine au salon Pitti Uomo 2017, l'une des principales plateformes au monde pour les vêtements et accessoires masculins, témoignant de la notoriété et de la légitimité croissantes de la marque dans les catégories de produits non-papier. À cette occasion, Moleskine a présenté en avant-première la nouvelle collection de sacs Nomad qui sera lancée en 2018 et une collection capsule de sacs Classic créés par le designer Giulio Iacchetti et décorés par l'artiste street-art new-yorkais Bradley Theodore.



L'artiste street-art new-yorkais Bradley Theodore

RENFORCEMENT DE NOS FONDEMENTS POUR POURSUIVRE SUR LA VOIE DE LA CROISSANCE

En 2017, la société a continué à recruter. Au 31 décembre 2017, Moleskine comptait 468 ETP (+67 par rapport à 2016). L'année 2017 fut en particulier marquée par le renforcement des opérations régionales, dans le cadre des initiatives visant à établir le meilleur équilibre possible entre les fonctions centrales et locales. Les connaissances et actions locales jouent en effet un rôle de premier ordre dans le développement de l'avantage concurrentiel de Moleskine au sein de chaque marché.

Nos efforts de recrutement ont également coïncidé avec la décision d'investir dans les systèmes et processus requis pour garantir une croissance durable. Le logiciel SAP a été mis en œuvre à tous les niveaux de l'entreprise depuis le 1er janvier et un projet de Business Intelligence a vu le jour et sera mis en place en 2018.

Enfin, dans la lignée de la culture d'entreprise orientée client, il a été décidé d'investir dans un logiciel CRM qui devrait être implémenté en 2018.



ENGAGEMENTS CORPORATE

LES VALEURS FONDAMENTALES DE MOLESKINE : TALENT, EXPLORATION, AUTHENTICITÉ

Les valeurs fondamentales de Moleskine – talent + exploration + authenticité – sont promues en interne par le programme de développement et d'évaluation interne du groupe, qui encourage la proactivité, la flexibilité, la créativité et l'innovation au travail.

Le groupe Moleskine consolide encore son engagement envers ces valeurs par une série d'initiatives externes dont le but est d'encourager le talent et l'innovation :

LE MOLESKINE OPEN INNOVATION PROGRAM

Faire le plein de talent, d'idées et de passion.

Le Moleskine 'Open Innovation Program' 2017 était un appel aux idées innovantes visant à ajouter des objets et services intelligents à l'écosystème Moleskine+ en plein essor. Le projet invitait des start-ups et des scale-ups talentueuses à soumettre des concepts, des projets et des propositions en échange d'une opportunité de travailler en étroite collaboration avec Moleskine. Les participants ont ainsi pu bénéficier d'un partage d'expertise, développer leur savoir-faire et transposer leurs idées inspirantes dans la réalité industrielle.

Les 12 candidats les plus prometteurs, venant du monde entier, furent invités à présenter leurs projets au siège central de Moleskine à Milan. Trois finalistes ont pu donner vie à leurs propositions et les placer sur le marché avec le soutien d'un groupe de mentors, de facilitateurs et d'entrepreneurs de Moleskine, et de l'incubateur Digital Magics, dans le cadre d'un programme d'incubation de six mois.

PÔLE DE CRÉATIVITÉ

Votre dose d'inspiration quotidienne.

Le pôle de créativité de Moleskine a pour but de générer du contenu, d'impliquer la communauté et de promouvoir la recherche novatrice de pointe au sein des différentes disciplines et entre elles. Son ultime objectif est de positionner Moleskine comme étant un leader d'opinion authentique et original, avec l'objectif plus général de promouvoir le développement et la diffusion de la culture et des connaissances.

La communauté Moleskine, qui comprend des étudiants, des écrivains, des designers, des penseurs et des industriels novateurs, crée un contenu unique et original qui s'exprime à travers diverses plateformes et dans divers espaces, notamment le Moleskine Café et le magazine Fold.

Le pôle de créativité, qui concerne les secteurs où la marque peut exprimer ses valeurs fondamentales et son message, apporte de la visibilité à son rôle dans les domaines de la pensée créative, de la productivité et de l'innovation.



L'écosystème Smart Writing permet aux utilisateurs de développer leurs idées sur papier, sans pour autant renoncer à la commodité de la technologie numérique

ÉVÉNEMENTS CULTURELS AU MOLESKINE CAFÉ

Votre dose d'inspiration quotidienne.

Les Moleskine Cafés invitent les communautés locales à prendre part au processus créatif. Leurs programmes proposent tout au long de l'année divers événements culturels, débats, petits déjeuners d'apprentissage et expositions. Le Moleskine Café est une réinterprétation contemporaine du café littéraire : en partie café, galerie d'art, magasin et bibliothèque. En bref, les Moleskine Cafés enrichissent la vie de leurs visiteurs par le café, la culture et la conversation.

LE MAGAZINE FOLD DE MOLESKINE

Un voyage dans le processus créatif.

Le magazine Fold de Moleskine est une plateforme qui explore le processus créatif et présente les œuvres d'auteurs reconnus et de jeunes talents du monde entier. Il se veut source d'inspiration en explorant l'inspiration elle-même. Lancé en 2017, ses pages font la part belle au talent contemporain dans différents domaines, en ayant recours à des histoires, des galeries, des guides, des portfolios, des interviews et des reportages.

www.foldmagazine.com/about



Piano Milano City 2017, face au Moleskine Café

Catherine Wood: Révéler le processus créatif



Dans cet article du magazine Fold, la Curatrice de la Tate Modern explique comment elle envisage les expositions et trouve de nouveaux talents.

Langue: anglais - Temps de lecture: 6 minutes

FOLD
MOLESKINE



WikiAfrica Schools, African Schools for Excellence, Johannesburg, une initiative soutenue par la Moleskine Foundation, © Siphosihle Mkhwanazi

MOLESKINE FOUNDATION

Une éducation de qualité est la clé pour diriger notre futur commun.

La Moleskine Foundation est une organisation à but non lucratif née dans le sillage de lettera27, un incubateur culturel non conventionnel créé en 2006 dans le but de promouvoir l’alphabétisation et l’éducation, en particulier en Afrique. La Fondation prolonge l’héritage de lettera27 dont elle partage les valeurs, et déploie les projets à plus grande échelle. La Moleskine Foundation intègre l’expérience des fondateurs de la marque Moleskine, lesquels se sont engagés à avoir un impact social réel en appliquant les valeurs à l’origine du succès de la marque. La Fondation fonctionne de façon complètement indépendante de l’entreprise Moleskine.

La Moleskine Foundation est d’avis qu’une éducation de qualité est la clé pour apporter des changements concrets et positifs dans la société et diriger notre futur commun. Elle fournit aux jeunes des outils

éducatifs non conventionnels et des méthodes originales afin de les aider à développer une pensée critique, une créativité personnelle et la propension à apprendre tout au long de leur vie.

Pour atteindre cet objectif, la Fondation travaille à l’intersection de trois domaines clés : l’éducation innovante ; l’art et la culture visant la transformation sociale ; et l’ouverture et la sensibilisation aux autres cultures. La Fondation se consacre en particulier à l’Afrique, et travaille en étroite collaboration avec des organisations locales pour financer, soutenir et co-crée un large éventail d’initiatives. Avec ses partenaires et ses bénéficiaires, la Moleskine Foundation s’efforce de provoquer un changement systémique par une approche ouverte, participative et intersectorielle.

www.moleskinefoundation.org/fr/



CRÉATIVITÉ DURABLE

Le pouvoir de longévité

La durabilité revêt une grande importance aux yeux de Moleskine. Ce n'est donc pas une coïncidence si la marque crée des objets qui sont principalement conçus pour être gardés, réutilisés et chéris. Le légendaire carnet est imaginé comme un livre qui doit encore être écrit, un objet où consigner ses pensées les plus précieuses et à garder à tout jamais. Ceci vaut pour tous les objets Moleskine. Carnets, sacs, pochettes et portefeuilles : tous sont conçus comme des plateformes d'expression personnelle évoluant au fil du temps et racontant l'histoire des endroits visités et des idées cueillies tout au long du chemin.

Aucune idée ne se perd

Dans le cadre de son processus de production respectueux de l'environnement, Moleskine met tout en œuvre pour utiliser un minimum d'emballages. C'est notamment l'objectif de son projet B-side, un emballage réutilisable destiné à réduire les déchets. Il s'agit du bandeau de papier qui entoure les carnets Moleskine, qui peut être exploité par l'utilisateur pour noter ses pensées et expériences. La créativité rejoint la durabilité : les clients sont invités à fabriquer un outil ou un jouet en papier, ou à simplement prendre le temps d'apprécier quelques messages suscitant la réflexion. Un maximum d'inspiration pour un minimum de déchets.

Approvisionnement durable

- **Origine du papier**

Il est fondamental pour la société que les carnets Moleskine utilisent uniquement du papier certifié FSC (Forest Stewardship Council, ou Conseil de bonne gestion des forêts). Moleskine croit en la gestion responsable des forêts (tant au niveau environnemental qu'au niveau social) telle qu'elle est exposée dans le manifeste FSC. L'entreprise prend très au sérieux son rôle à cet égard. À titre de protection supplémentaire de l'environnement, le papier Moleskine ne contient pas d'acide ni de chlore et respecte les normes internationales concernant l'utilisation de produits chimiques dans l'ensemble du processus de production.

- **Conditions de travail**

Moleskine adhère à un ensemble de normes légales et éthiques décrit dans le code éthique adopté par le groupe en 2013. Ce code vise à réaffirmer l'engagement du groupe à respecter les normes de conduite légales et éthiques les plus strictes dans ses transactions commerciales et dans la gestion de ses employés.

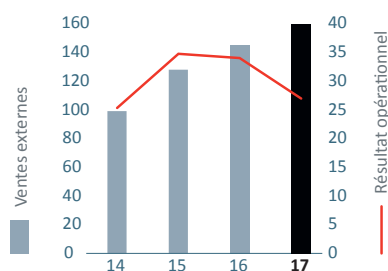
Les conditions d'achat de Moleskine exigent des fournisseurs qu'ils garantissent la conformité de toutes les étapes de leur chaîne de production à la norme de responsabilité sociale internationale SA8000. Cette norme, qui est mise à jour régulièrement, s'applique à toutes les conditions de travail et couvre la sécurité, l'hygiène, le travail des enfants, l'exploitation, le travail forcé et la légalité des contrats de travail.

Plus d'informations concernant les engagements corporate de Moleskine sont disponibles dans la Déclaration non-financière publiée en page 105 du Rapport financier et de gestion.

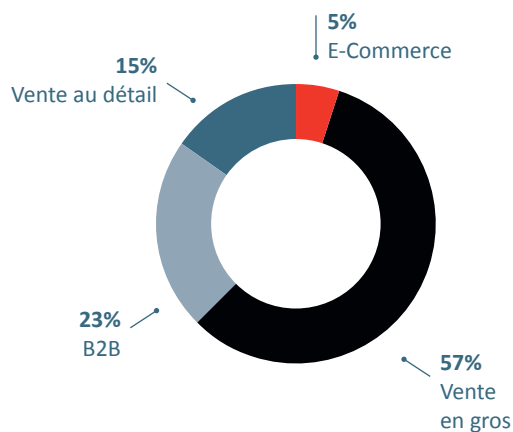
(en millions de EUR)	2014	2015	2016	2017
Ventes externes	98,8	128,2	145,2	155,4
Résultat opérationnel	25,3	34,8	34,0	25,2
Marge opérationnelle	25,6%	27,2%	23,4%	16,2%
Résultat avant impôts	24,1	34,6	32,9	15,2
Résultat après impôts	16,5	27,1	23,3	10,1
Nombre de magasins	41	58	79	87
Nombre d'employés (fin d'exercice)	278	359	401	468

Note: Les résultats de Moleskine sont repris entièrement dans les comptes de D'Ieteren à partir du 1^{er} octobre 2016.

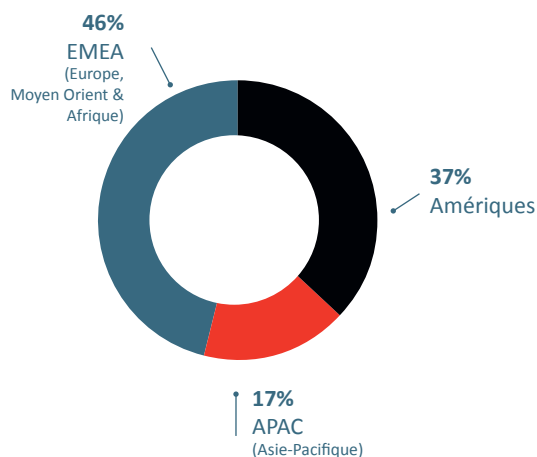
VENTES ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL (en millions de EUR)



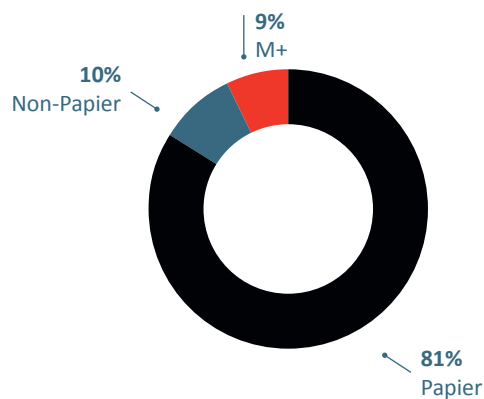
RÉPARTITION DES VENTES PAR CANAL DE DISTRIBUTION (2017)



RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES VENTES (2017)



RÉPARTITION DES VENTES PAR GAMME DE PRODUITS (2017)





LEXIQUE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE ALTERNATIFS UTILISÉS DANS CE RAPPORT D'ACTIVITÉ

Afin de mieux refléter sa performance opérationnelle et aider les investisseurs, les analystes financiers et les tierces parties 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 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 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) le réajustement de valeur de la dette financière résultant des options de vente accordées à partir du 1er janvier 2010 aux actionnaires ne détenant pas le contrôle;

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

(e) 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;

(f) les autres éléments inhabituels. Ceux-ci sont des 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 identifiés 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.

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.