



D'leterenGroup

Rapport Annuel 2020



# D'Ieteren Group

Rapport Intégré 2020



# À propos du Rapport Intégré 2020

## Objectif

L'objectif de ce rapport consiste à expliquer au lecteur la manière dont D'leteren Group et ses activités envisagent la création de valeur sur les plans humain, sociétal et financier. Il définit les principes que le groupe entend mettre en œuvre pour favoriser des pratiques d'investissement responsable, y compris l'actionnariat actif.

## Évolution

Ce rapport suit la même structure que l'an dernier, mais a été amélioré par l'ajout de nouvelles sections. Nous avons en particulier intégré des précisions sur le dialogue avec les parties prenantes, introduites par une présentation de l'objectif et des valeurs de D'leteren Group qui sous-tendent sa création de valeur. Une nouvelle section souligne également la manière dont D'leteren Group gère ses risques, saisit les opportunités et renforce la résilience dans son environnement en constante évolution. Le groupe a également progressé vers son objectif consistant à fournir plus de données non financières dans ce rapport. Ces efforts se poursuivront tandis que les activités mettront en œuvre leur nouvelle stratégie en matière de durabilité.

D'leteren Group étant avant tout une famille d'entreprises, il est 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 appliquer la même logique de création de valeur à chacune de nos activités 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 2020 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 deuxième année consécutive, sur les normes GRI (Global Reporting Initiative) de reporting (option Core), dont l'index se trouve à la page 206 du Rapport financier et de gestion.

## Organisation

Le Rapport intégré a été coordonné par l'équipe Corporate Communication de D'leteren Group 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.





# Indicateurs clés

Résultats consolidés (en €m)	2011	2012	2013	2014	2015	2016 <sup>1</sup>	2017	2018	2019 <sup>12, 13</sup>	2020 <sup>12</sup>
Ventes externes (IFRS) <sup>3</sup>	5.977,3	5.514,5	5.470,5	5.453,1	6.035,4	6.471,7	3.455,1 <sup>2</sup>	3.578,1 <sup>2</sup>	3.798,8 <sup>2</sup>	3.318,0 <sup>2</sup>
Ventes combinées <sup>3,5</sup>	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	7.216,8
Résultat opérationnel ajusté <sup>4,5</sup>	377,2	252,6	220,2	198,6	248,5	281,1	300,9	357,9	539,1	661,5
Résultat ajusté, part du groupe :										
- avant impôts <sup>4,6</sup>	305,8	203,0	177,6	157,2	212,1	241,6	247,9	226,1	295,2	332,7
après impôts <sup>4</sup>	312,0	159,4	136,1	144,0	186,5	215,3	194,8	182,2	211,6	231,9
Part du groupe dans le résultat net de la période <sup>7</sup>	312,6	190,1	114,0	-11,1	130,7	49,9	112,6	1.048,0	66,1	141,9

## Structure financière (en €m)

Capitaux propres dont:	1.532,1	1.679,2	1.725,2	1.644,8	1.735,1	1.683,5	1.760,5	2.655,4	2.646,9	2.742,9
- Capital et réserves attribuables aux porteurs de capitaux propres	1.530,5	1.677,4	1.723,6	1.644,2	1.733,3	1.683,0	1.764,3	2.655,1	2.646,3	2.739,4
- Intérêts minoritaires	1,6	1,8	1,6	0,6	1,8	0,5	-3,8	0,3	0,6	3,5
Dette nette, part du groupe <sup>11</sup>	793,6	453,1	467,6	559,9	534,5	952,7	946,3	87,3	477,7	310,4

## Données par action<sup>8</sup> (en €)

Part du groupe dans le résultat ajusté net de la période <sup>4,7,9</sup>	5,65	2,89	2,47	2,29	3,32	3,92	3,55	3,32	3,88	4,28
Part du groupe dans le résultat net de la période <sup>7,9</sup>	5,66	3,45	2,07	-0,20	2,38	0,91	2,05	19,12	1,21	2,62
Dividende brut par action ordinaire	0,800	0,800	0,800	0,800	0,900	0,950	3,800 <sup>10</sup>	1,000	1,000	1,350
Capital et réserves attribuables aux porteurs de capitaux propres	27,67	30,33	31,17	29,73	31,34	30,43	31,90	48,01	47,85	50,39

## Informations sur l'action<sup>8,9</sup> (en €)

Cours maximum	49,85	40,64	37,36	37,68	37,59	45,16	45,88	40,08	63,10	68,60
Cours minimum	32,73	28,95	29,21	27,66	27,36	26,08	35,84	32,36	32,46	36,10
Cours au 31/12	34,07	30,44	36,20	29,30	34,42	42,00	37,54	32,92	62,60	67,80
Cours moyen	43,22	34,98	34,39	31,95	32,74	37,84	40,90	36,11	43,28	52,36
Volume journalier moyen (en nombre de titres)	79.230	55.659	46.024	40.302	43.418	47.723	39.457	42.142	54.800	48.005
Capitalisation boursière au 31/12 (en €m)	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	3.686,1
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	54.367.928

## Personnel moyen<sup>5</sup>

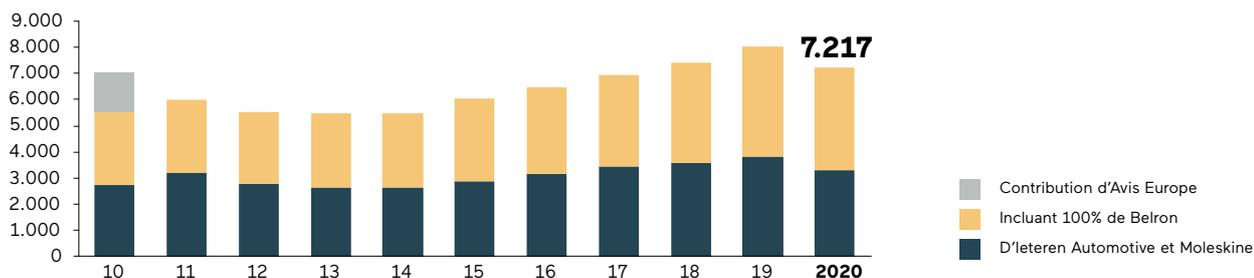
(équivalents temps plein moyens)	26.884	25.787	27.246	26.810	27.970	28.348	31.222	32.951	31.691	28.455
----------------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

## Emissions de CO<sub>2</sub>, Scope 1 et 2 (tCO<sub>2</sub>)

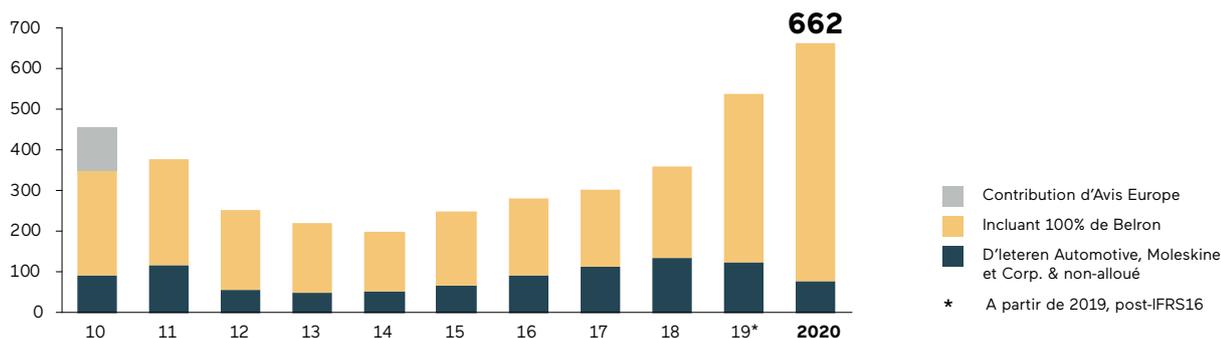
182.653	145.028
---------	---------

- Inclut Moleskine à partir du 1<sup>er</sup> octobre 2016.
- Belron est présenté au sein des activités abandonnées entre le 1<sup>er</sup> janvier 2017 et février 2018. Méthode de mise en équivalence à partir du 7 février 2018.
- Incluent 100% d'Avis Europe jusqu'en 2010.
- Après exclusion des éléments d'ajustement.
- Incluant Belron à 100%.
- À la suite de la constitution de Volkswagen D'leteren Finance, dont les résultats sont mis en équivalence (et par conséquent exclus des ventes et du résultat opérationnel), 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.
- Résultat attribuable aux porteurs de capitaux propres de D'leteren Group, conformément à la norme IAS 1.
- Retraité à la suite de la division du titre D'leteren par 10 en 2010.
- Données calculées conformément à la norme IAS 33.
- Comprend un dividende extraordinaire de €2,85.
- APM – voir lexique page 84.
- Post-IFRS 16.
- Après retraitement pour refléter l'ajustement de la juste valeur du passif éventuel lié à la cession d'une participation de 40% dans Belron à CD&R en 2018.

## VENTES COMBINÉES (en €m)

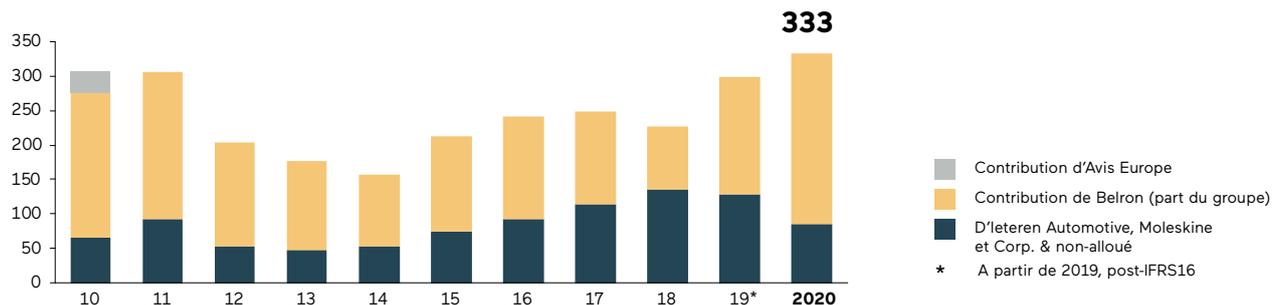


## RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ COMBINÉ (en €m)



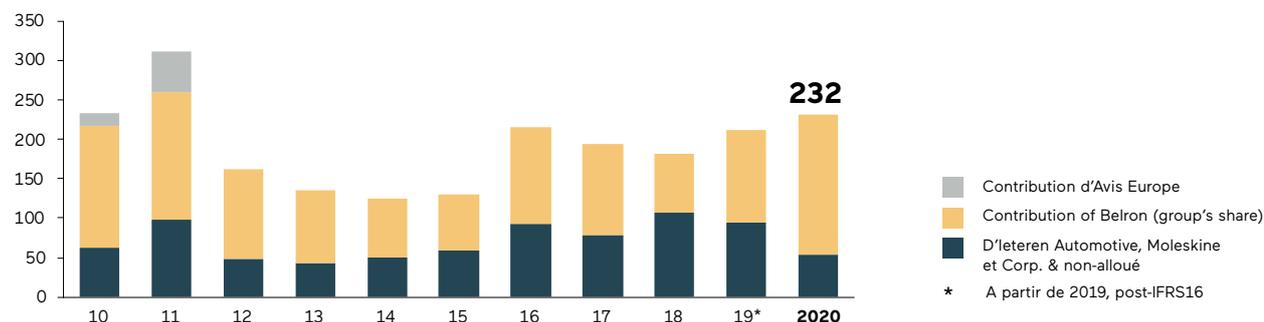
■ Contribution d'Avis Europe  
■ Includant 100% de Belron  
■ D'Ieteren Automotive, Moleskine et Corp. & non-alloué  
 \* A partir de 2019, post-IFRS16

## RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ (en €m)



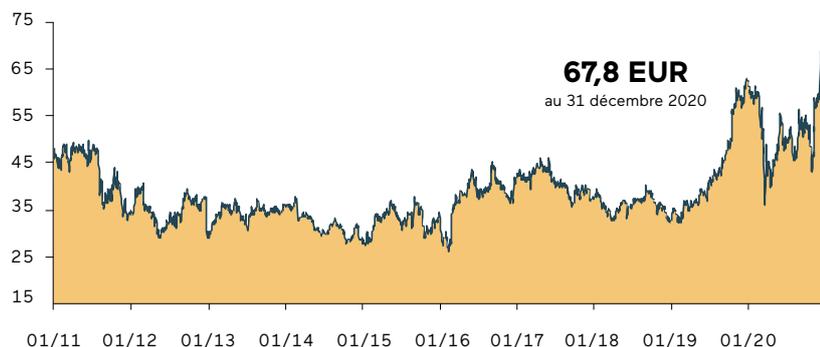
■ Contribution d'Avis Europe  
■ Contribution de Belron (part du groupe)  
■ D'Ieteren Automotive, Moleskine et Corp. & non-alloué  
 \* A partir de 2019, post-IFRS16

## PART DU GROUPE DANS LE RÉSULTAT NET AJUSTÉ DE LA PÉRIODE (en €m)



■ Contribution d'Avis Europe  
■ Contribution of Belron (group's share)  
■ D'Ieteren Automotive, Moleskine et Corp. & non-alloué  
 \* A partir de 2019, post-IFRS16

## COURS DE L'ACTION D'ETEREN DEPUIS 2011 (en €)



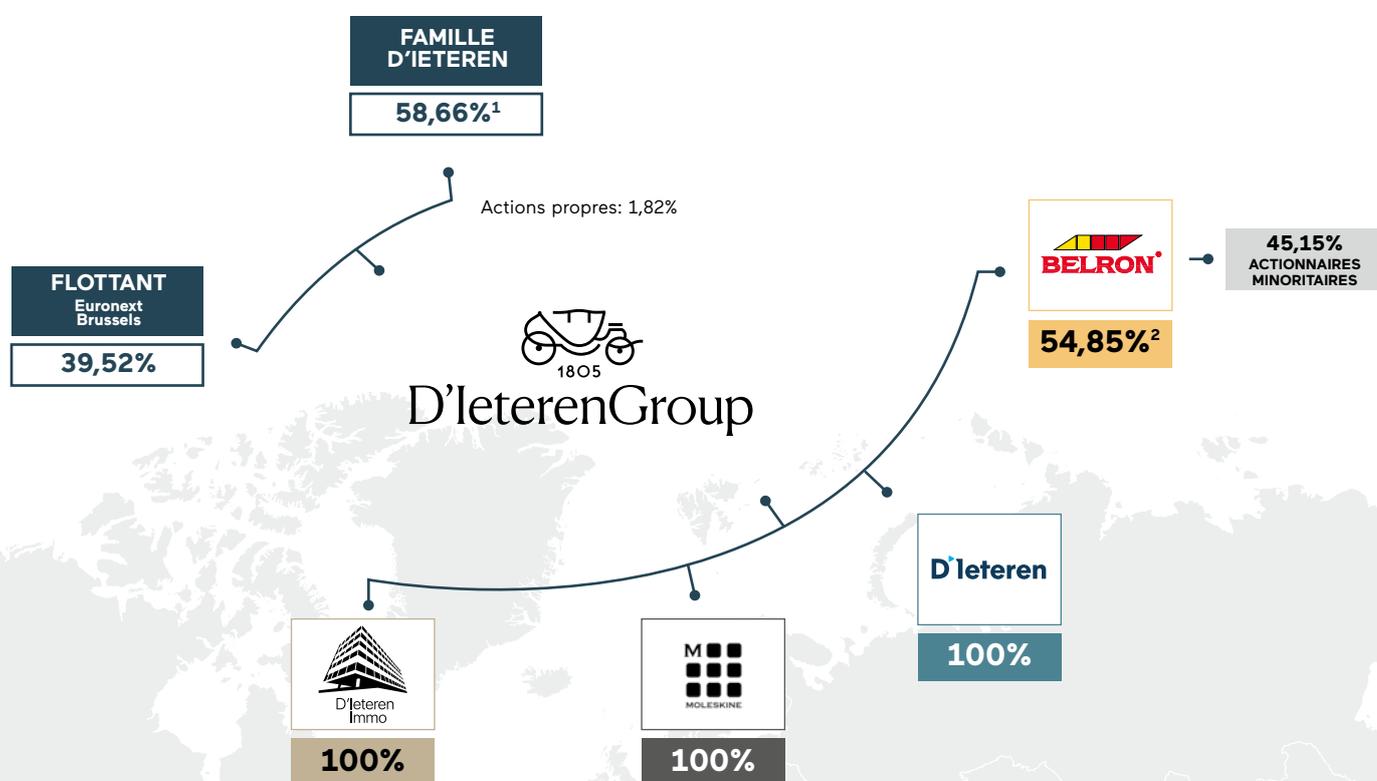


# Sommaire

D'Ieteren Group en un coup d'œil.....	2
Message du Président.....	5
Message du CEO.....	6
Histoire.....	10
Nos valeurs.....	12
Notre création de valeur.....	13
2020 en résumé.....	16
- Chiffres clés par activité.....	18
- Événements importants.....	20
- Environnement économique.....	22
Modèle opérationnel.....	24
- Notre approche de l'actionnariat actif.....	26
- Soutien de nos activités en temps de crise.....	28
- Soutenir le programme de développement durable de nos activités.....	30
- Notre approche d'investissement.....	31
- Poursuite de notre recherche ciblée.....	32
- Formalisation de notre approche d'investissement responsable.....	34
Histoire de notre réussite.....	36
Gouvernance.....	38
Nos activités.....	42
- D'Ieteren Automotive.....	44
- Belron.....	54
- Moleskine.....	64
- D'Ieteren Immo.....	74
APM.....	84

# D'leteren Group en un coup d'œil

Une société d'investissement cotée  
à ancrage familial



1 Droits de vote au 31 décembre 2020  
2 En droits de vote

avec un portefeuille international

Depuis sa création en 1805 à Bruxelles, D'leteren est le nom d'une famille d'entrepreneurs qui a évolué pour devenir l'entité aujourd'hui connue sous le nom de D'leteren Group. Notre groupe a pour mission de construire une famille d'entreprises qui réinventent des secteurs, en cherchant à atteindre l'excellence et à exercer un impact significatif.

## À l'heure actuelle, le groupe détient quatre activités articulées autour de marques fortes

### Belron

Belron est le leader mondial de la réparation, du remplacement et du calibrage de vitrage de véhicules. En 2020, Belron a servi 14,9 millions de consommateurs dans 40 pays en ayant à cœur de fournir une qualité de service qui génère le plus haut niveau de satisfaction des clients. Belron exerce ses activités à travers plus de dix marques principales, dont Carglass®, Safelite® 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. Belron a pour objectif de faire la différence en s'impliquant avec une attention sincère dans la résolution des problèmes de ses clients.

#### Données financières

Chiffre d'affaires 2020: €3,9md

Résultat opérationnel *ajusté* 2020: €583m

#### Personnel (équivalents temps plein moyens)

25.784

### Moleskine

Moleskine est une marque inspirante emblématique née de l'héritage d'un carnet de notes légendaire. Elle a pour ambition de donner libre cours au génie humain au travers de réalisations manuelles sur papier pour laisser s'exprimer la créativité et les connaissances de chaque individu et du monde entier. Depuis son siège central basé à Milan, en Italie, et ses bureaux de Cologne, New York, Hong Kong, Shanghai et Tokyo, l'entreprise vend ses produits dans le monde entier via une stratégie multicanal (vente en gros, vente au détail, e-commerce et partenariats stratégiques – anciennement appelés B2B). Le portefeuille de produits dépasse les carnets originels pour inclure des planificateurs, des instruments d'écriture, des sacs, des accessoires de lecture, ainsi que le Smart Writing System et des applications mobiles.

#### Données financières

Chiffre d'affaires 2020: €102m

Résultat opérationnel *ajusté* 2020: €-1,5m

#### Personnel (équivalents temps plein moyens)

402,4

### D'leteren Automotive

D'leteren Automotive est le distributeur exclusif des marques Volkswagen en Belgique. L'entreprise distribue les véhicules des marques Volkswagen, Audi, SEAT, ŠKODA, Cupra, Bentley, Lamborghini, Bugatti et Porsche, ainsi que des pièces de rechange et accessoires. On compte environ 1,2 million de véhicules de marque VW en circulation en Belgique, et D'leteren bénéficie d'une part de marché dominante de plus de 23%. D'leteren gère un solide réseau de concessionnaires indépendants à travers le pays et exploite des concessions sur l'axe Bruxelles-Malines-Anvers. Pour compléter son offre, l'entreprise vend des véhicules d'occasion (My Way et Audi Approved+) et fournit des services d'entretien, de financement et de leasing par le biais de VDFin, une filiale commune avec Volkswagen Financial Services. L'objectif de l'entreprise est de créer une mobilité fluide et durable pour tous.

#### Données financières

Chiffre d'affaires 2020: €3,2md

Résultat opérationnel *ajusté* 2020: €99m

#### Personnel (équivalents temps plein moyens)

2.187

### D'leteren Immo

D'leteren Immo gère les actifs immobiliers du groupe en Belgique. Ces biens, majoritairement loués par D'leteren Automotive, incluent des bureaux, des ateliers, des concessions, des centres logistiques, des unités résidentielles, des parkings et des terrains. Une partie des activités englobe la reconversion et le redéveloppement de sites qui ne sont plus utilisés par D'leteren Automotive. En plus de gérer son propre patrimoine, la société fournit des conseils immobiliers et toute une série de services aux locataires des biens qui composent son portefeuille.

#### Données financières

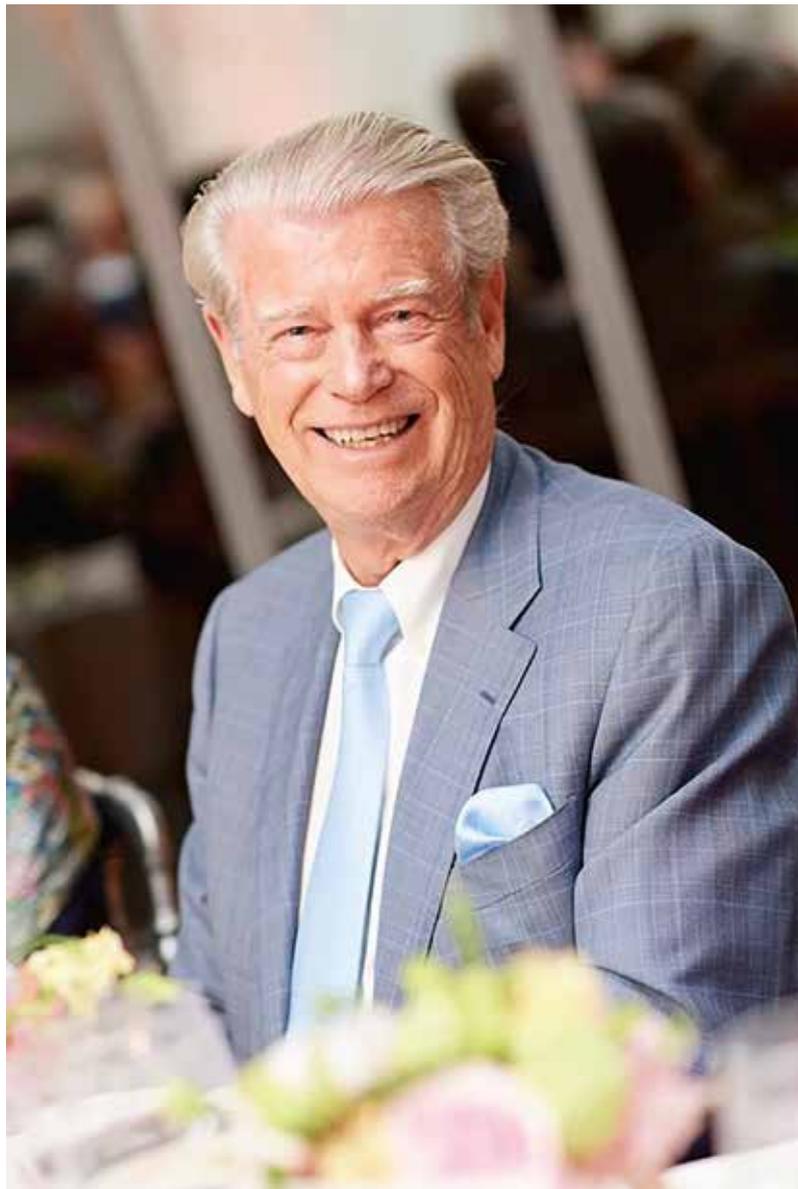
Revenu locatif net 2020: €20m

Valeur comptable du portefeuille 2020: €195m

#### Personnel (équivalents temps plein moyens)

41,5

# In Memoriam



# Message du Président

Mesdames, Messieurs,  
Chers actionnaires,

2020 fût une année de bouleversements à bien des égards.

Elle le fût également pour le groupe D'leteren qui vit s'en aller avec tristesse sa figure de référence depuis 50 ans. Je parle de mon père, Roland D'leteren. Je veux rendre un hommage appuyé à celui qui a personifié la culture et les valeurs de notre groupe pendant tant d'années. Il a consacré sa vie au développement de D'leteren S.A. et ce jusqu'à son dernier souffle.

Depuis plus de deux siècles, la transmission est à l'origine de la longévité de notre groupe. Mon père aura incarné – et aura eu à cœur de léguer aux générations qui lui succèdent – plusieurs aspects de sa personnalité ô combien inspirante: passion du métier, le goût du travail bien fait, l'audace entrepreneuriale de sortir des voies toutes tracées mais aussi l'attention portée aux autres dans la confiance, le soutien et le respect. C'est aujourd'hui avec la même ardeur que nous poursuivons son œuvre, en ayant toujours à cœur cet héritage précieux qui, au quotidien, continue de nous définir.

*Au nom de nous tous, dans cette belle maison qui fût toute ta vie, du fond du cœur, nous désirons simplement te dire merci.*

À l'heure de me retourner sur cette année si particulière, je souhaite saluer le courage et la détermination dont chacune et chacun de nos collaborateurs dans nos activités ont fait preuve dans un environnement d'une complexité inédite. Face à l'annonce des premières mesures de confinement, nos équipes ont rebondi avec audace et mobilisé leurs ressources de façon créative, et ce afin de protéger la santé de nos employés et de nos clients.

Grâce à leur agilité et leur résilience, nos équipes sont également parvenues à accélérer leur stratégie de transformation dans un contexte pourtant peu propice au changement de fond. Belron a su tirer parti des opportunités de ce marché en croissance que constitue le recalibrage des systèmes d'aide à la conduite pour en devenir le leader mondial, tant au niveau du service client qu'en matière de formation des techniciens. D'leteren Automotive, a quant à elle poursuivi sa mutation afin de continuer à répondre aux attentes de sa clientèle dans un marché secoué par un ralentissement des besoins de mobilité dû à l'effet des

épisodes de confinement. Moleskine a profité de la crise pour lancer un ambitieux programme de réorganisation en bénéficiant de l'expérience de sa nouvelle CEO qui nous a rejoints au mois d'avril 2020.

Les résultats de 2020 sont aujourd'hui à la mesure de toute l'énergie déployée par nos équipes. Au nom et pour compte du Conseil d'administration, je tiens à les en féliciter chaleureusement.

L'année 2021 restera un moment important dans l'histoire de la S.A. D'leteren, celle de la filialisation de notre activité automobile. Le groupe et son activité historique, autrefois réunies au sein d'une seule entité légale, forment désormais deux sociétés distinctes. Cette transformation importante permettra aux deux entités de concentrer leur énergie de manière plus ciblée et ainsi d'atteindre avec une efficacité accrue leurs objectifs respectifs. La S.A. D'leteren sera désormais dénommée D'leteren Group. Et sa branche automobile, D'leteren Automotive. Pour l'occasion, chacune d'entre elles s'est dotée d'une nouvelle identité visuelle.

Parallèlement au suivi de nos activités existantes, nous poursuivons nos prospections pour des entreprises établies et restons ouverts aux projets de sociétés prometteuses au fort potentiel de croissance. Notre travail de recherche continue à être ciblé dans des secteurs où nous pensons apporter de la valeur ajoutée. Nous restons cependant flexibles, car ce sont avant tout les idées novatrices et l'énergie entrepreneuriale qui nous séduisent.

L'année 2021 est à présent largement engagée et des signes encourageants de reprise de l'économie semblent se profiler. Les environnements opérationnels, commerciaux et sociétaux dans lesquels nos activités évoluent ont cependant fortement changé. Conscientes de cette nouvelle donne, nos équipes sont plus que jamais attentives à l'évolution des tendances sectorielles et aux opportunités enthousiasmantes qu'elles suscitent, tant du point de vue de nos clients que de nos fournisseurs.

Mesdames, Messieurs, Chers actionnaires, je souhaite que la reprise qui s'annonce nous apporte à tous de nombreuses perspectives favorables et vous remercie pour votre confiance.

Nicolas D'leteren  
Président



# Message du CEO

2020 fut une année très particulière, non seulement pour la société au sens large, mais aussi pour nous au sein de D'leteren Group. En y réfléchissant maintenant, je suis convaincu que nous sortirons de cette période éprouvante plus forts, plus concentrés et plus déterminés que jamais. Et ce, grâce au soutien inébranlable et à l'implication de toutes les parties prenantes, en particulier de nos collaborateurs, de nos dirigeants et de leurs familles, de nos clients et fournisseurs, et de nos actionnaires. Un grand merci du fond du cœur à tous !

## Une année particulière à bien des égards

Avant tout, et de manière totalement inattendue, nous avons perdu notre président honoraire, Roland D'leteren, le 10 décembre 2020. Actif dans l'entreprise dès son plus jeune âge, il y occupa la fonction de CEO de 1975 à 2005 et de Président jusqu'en juin 2017. Il a consacré toute sa vie à l'entreprise familiale qui porte son nom et dont il incarnait la sixième génération. Il a notamment transformé D'leteren en un groupe international prospère, empreint d'une profonde humanité et guidé par des valeurs fortes. Il continue à être et sera toujours une source d'inspiration pour chacun d'entre nous.

Tout au long de l'année 2020, et comme n'importe qui au monde, nous avons appris à vivre avec la pandémie de COVID-19 et ses nombreuses conséquences. Au sein de D'leteren Group, D'leteren Automotive, Belron, Moleskine et D'leteren Immo, nous avons appliqué un ensemble de principes pour faire face à la crise à mesure de son évolution :

- Guidés par nos valeurs, nous avons avant tout donné la priorité à la sécurité et au bien-être de nos collaborateurs et de nos clients, en suivant les directives et règles imposées par les gouvernements dans les différentes zones géographiques où le groupe exerce ses activités. Dans le cas des activités de vente de voitures et du service après-vente en Belgique, nous avons élaboré et mené des opérations sécurisées face au Covid-19, qui sont devenues la norme dans le pays après le premier confinement.
- Les équipes de direction de chaque entité ont intensifié la communication et le leadership, instillant la confiance et la transparence dans les différentes organisations, à la fois au niveau international et local. Elles ont tiré parti des technologies à leur disposition, instaurant des appels vidéo quotidiens, des webinaires hebdomadaires, des assemblées publiques virtuelles et des séances extraordinaires pour tenir le Conseil au courant des dernières évolutions.
- Nous avons agi rapidement et avec fermeté dans chacune de nos activités afin de maintenir notre solidité financière, et nous avons contacté de manière proactive tous nos clients et fournisseurs principaux en nous concentrant fortement sur la gestion des liquidités. Aussi, nos équipes de direction et nos collaborateurs ont réellement fait preuve d'une agilité et d'une flexibilité remarquables à mesure de l'évolution des différentes phases de la pandémie, du confinement à l'intensification, de la première à la deuxième vague, et ce, avec un calendrier incertain et une intensité variable dans les différentes régions tout au long de l'année.
- Chacune de nos activités a également cherché des manières concrètes d'aider les personnes vulnérables dans les communautés qui les entourent. De nombreux volontaires ont répondu à l'appel, donnant soit une contribution financière, soit de leur temps et leur énergie.

Au sein de D'leteren Group, nous avons versé l'augmentation de dividende initialement prévue dans un fonds de solidarité destiné à nos collaborateurs et à leurs familles.

Enfin, à la fin de l'année 2020, nous sommes également formellement devenus D'leteren Group. La branche de distribution automobile en Belgique et toutes les activités gravitant autour d'elle, qui faisaient jusque-là partie de la structure légale D'leteren s.a., ont été dissociées en une filiale distincte baptisée D'leteren Automotive s.a. L'équipe de direction qui était déjà en place sous la houlette de Denis Gorteman continue à assumer la responsabilité de cette activité importante. Un Conseil d'administration distinct a également été nommé pour superviser D'leteren Automotive. La nouvelle configuration garantit une structure plus dédiée, incluant un financement approprié, et donne plus de flexibilité stratégique pour l'avenir, afin d'anticiper au mieux les futures tendances dans le secteur et de continuer à être le choix naturel en matière de mobilité en Belgique en construisant une mobilité fluide et durable pour tous.

# Plus forts, tant en termes de performance que de résilience

Nous avons livré des résultats plus que solides en 2020, et la dynamique observée à la fin de l'année est très prometteuse pour l'avenir:

- Sans surprise, notre chiffre d'affaires est resté inférieur aux niveaux record de 2019. Les volumes ont clairement subi un impact suite aux différentes formes de confinement au printemps et en automne. Côté Belron, les volumes ont baissé de 13% et nous avons été capables de limiter le repli des ventes à 7,8%. Côté D'Ieteren Automotive, le marché dans son ensemble a affiché une baisse de 22% du nombre de véhicules neufs vendus. Nous sommes toutefois parvenus à augmenter notre part de marché, et avons terminé l'année sur un niveau de ventes global inférieur à 2019 de 11,5%. Côté Moleskine, où de nombreuses chaînes de magasins de livres étaient fermées, l'activité affiche une baisse, débouchant sur une diminution de 38% des revenus.
- Notre résultat a toutefois dépassé le niveau de 2019 de 11,2% pour ce qui est de notre principal indicateur clé de performance, le « résultat ajusté avant impôts, part du groupe ». Il s'agit réellement là d'une superbe performance vu les circonstances, et cela prouve que la maîtrise des coûts a joué un rôle essentiel parmi les efforts consentis au cours de l'année dernière. Même si l'on exclut les différentes mesures de soutien gouvernementales mises en place dans plusieurs pays, notre bénéfice absolu était en hausse. Cela prouve que le travail d'amélioration continue que nous avons entrepris il y a plusieurs années porte réellement ses fruits. En 2020, ce travail était en particulier porté par Belron, où les marges opérationnelles ont dénoté une augmentation impressionnante de 511 pb en un an.
- La génération de flux de trésorerie disponible durant l'exercice s'est avérée encore plus spectaculaire. Le flux de trésorerie disponible ajusté est en progression de €335m, soit 599%, par rapport à 2019. Cela reflète les mesures de préservation des liquidités sur lesquelles toutes les équipes se sont concentrées dans le monde entier.

Nous avons continué, et même accéléré, nos investissements dans la résilience à plus long terme de nos activités, en tirant parti et en confirmant notre modèle d'investissement multidimensionnel actif. Citons quelques domaines d'attention particuliers en 2020:

- Chez Belron, nous avons accueilli un nouveau CFO, et l'équipe responsable de l'IT a été renforcée. Depuis l'été, nous avons donné une dimension internationale au programme de transformation « Fit for Growth » dans le but d'aligner et de finaliser la conception du futur modèle opérationnel de Belron dans plusieurs domaines fonctionnels essentiels, comme l'expérience clients, la chaîne d'approvisionnement, la finance et les ressources humaines. Cela nous permettra, en 2021 et plus tard, de mettre en œuvre plusieurs programmes de digitalisation importants au profit de nos clients et de nos collaborateurs.
- Chez D'Ieteren Automotive, l'équipe de direction a également été renforcée avec l'arrivée d'un nouveau CFO ; elle s'est en outre étendue pour inclure les fonctions de stratégie et de transformation ainsi que d'innovation. La crise liée au COVID-19 a induit une accélération de la transformation compte tenu de la nouvelle réalité du marché automobile en Belgique. Par conséquent, à la fin décembre 2020, une réorganisation impliquant 185 fonctions a été négociée avec nos partenaires sociaux et mise en œuvre.
- Côté Moleskine, l'arrivée d'une nouvelle CEO en avril 2020 a donné suite à une réorganisation et à la définition d'une stratégie « Fewer – Bigger – Better » (produits en moins grand nombre, de meilleure qualité et de plus grande importance). 2020 fut néanmoins clairement une année de transition pour l'entreprise. Nous sommes convaincus que cette nouvelle approche aidera Moleskine à renouer avec sa stratégie de croissance durable dès que la pandémie sera terminée.



Ce ne sont là que quelques exemples des thèmes sur lesquels nous avons travaillé de concert avec les équipes de direction de nos activités. Depuis environ deux ans, nous structurons notre dialogue permanent avec les managers concernant l'objectif et l'ambition, en nous alignant dans les domaines de la stratégie, de l'innovation et de l'exécution, ainsi qu'en convenant du modèle organisationnel le plus approprié à adopter et des personnes clés aux postes de direction. Sans surprise, en 2020 nous nous sommes particulièrement concentrés sur l'accélération de la transformation.

Enfin, nous avons continué l'implémentation de notre feuille de route pour le développement durable lancée en 2019, en nous concentrant sur l'approfondissement de notre approche d'investissement responsable et le soutien de nos activités dans la mise en place de leur propre stratégie de développement durable. En termes d'investissement responsable, un événement important fut la signature des principes des Nations Unies pour l'investissement responsable en octobre 2020. Cet engagement vient non seulement formaliser notre engagement en faveur de la contribution à un avenir plus durable, mais garantira aussi que notre approche, nos politiques et nos rapports ESG continueront à évoluer conformément aux attentes de nos parties prenantes, ne laissant aucune meilleure pratique à la traîne. En ce qui concerne les feuilles de route de nos activités, je suis particulièrement fier que toutes nos activités soient parvenues à terminer leur nouvelle stratégie de développement durable et à commencer à la mettre en œuvre dans le cadre de leur parcours de transformation. Par-là, elles s'attaquent toutes aux aspects non financiers qui sont essentiels pour le groupe – à savoir, l'expérience client, l'engagement des employés et les émissions de CO<sub>2</sub> – en plus d'aborder leurs propres domaines de priorité avec de nouvelles ambitions et de nouveaux plans d'action.

## Poursuite de notre approche d'investissement ciblée

Nous sommes particulièrement heureux d'avoir gardé une position de trésorerie solide en 2020. Dans une période comme celle-ci, nous considérons que c'est là une force, qui nous fournit des fondations solides pour les périodes d'incertitude prolongées. Dans le même temps, notre trésorerie nous donne la flexibilité nécessaire pour agir rapidement quand des opportunités se présentent.

En appliquant une approche systématique et en faisant preuve de discipline, nous avons poursuivi notre stratégie d'investissement en 2020, consistant à chercher un nombre limité de plateformes de croissance supplémentaires. Nous continuons à centrer notre attention sur les services aux entreprises, les solutions de mobilité, l'industrie et les catalyseurs industriels et les biens et services du quotidien. Nos critères d'investissement, dont vous trouverez la liste dans ce rapport, restent également constants.

\* \* \*

C'est avec un sentiment d'extrême gratitude que je conclus ce message. 2020 fut une année pleine d'événements imprévus et d'émotions fortes. Quoi qu'il en soit, ce fut une année réussie et importante pour D'leteren Group. Nous n'aurions jamais pu arriver là où nous en sommes sans nos collaborateurs, au sein de Belron, de D'leteren Automotive, de D'leteren Immo, de Moleskine et au niveau du groupe.

Francis Depez  
CEO de D'leteren Group

# Histoire

1929

Introduction en bourse de D'leteren

1805

Charronnage

Jean-Joseph D'leteren se lance dans le métier de charron.

1897

Carrosserie automobile

Les D'leteren comptent parmi les premiers à produire des carrosseries pour véhicules à moteur dans leur nouvel atelier.

1931

Distribution automobile

D'leteren se lance dans la distribution des marques américaines Studebaker, Pierce-Arrow et Auburn.

1857

Carrosserie

Alexandre D'leteren ajoute la peinture et la garniture à ses travaux de charronnage.

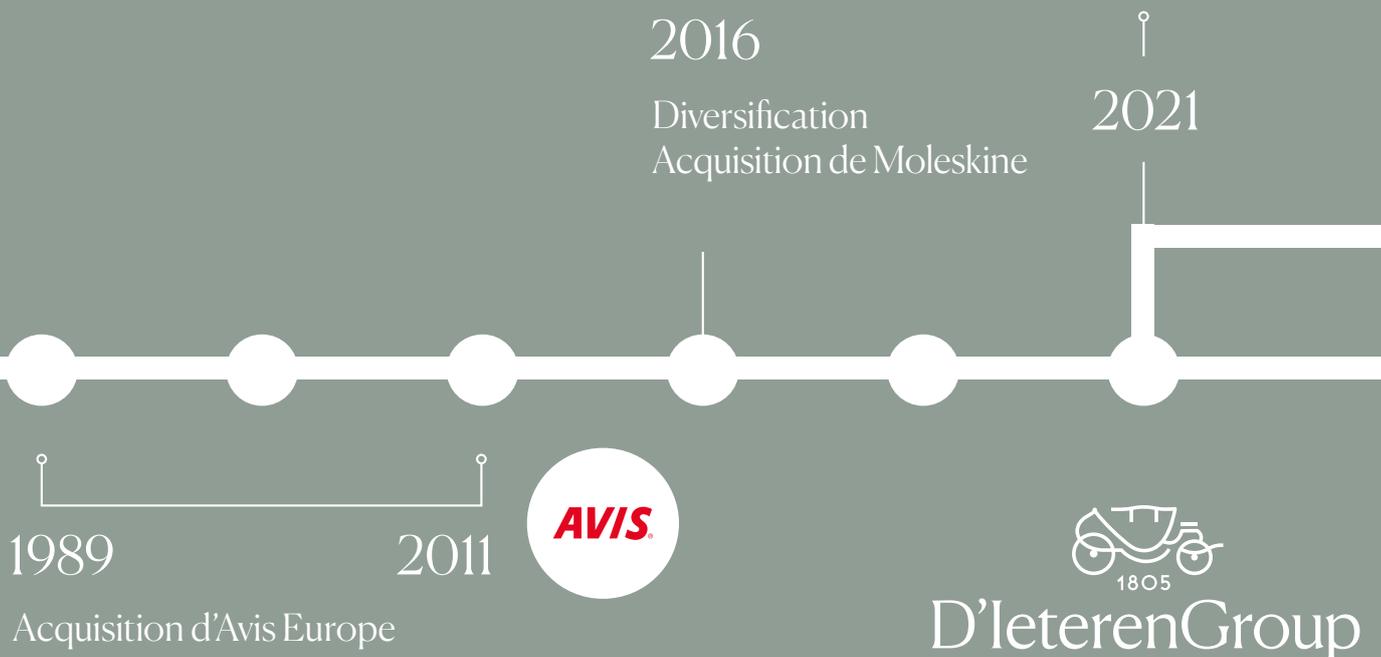
1948

Contrat Volkswagen

Pierre D'leteren signe le contrat d'importation avec le groupe Volkswagen.

## Dissociation de D'Ieteren Automotive

D'Ieteren scinde ses activités de distribution et de vente au détail dans le secteur automobile pour en faire une nouvelle filiale détenue à 100%. Les deux entreprises, qui faisaient jusque-là partie de D'Ieteren SA/NV, deviennent deux entités distinctes : D'Ieteren Group et D'Ieteren Automotive. Chacune d'entre elles se voit dotée d'une nouvelle identité graphique et d'un nouveau logo.



1989

2011

**AVIS**



D'IeterenGroup

### Acquisition d'Avis Europe

D'Ieteren s'internationalise par la prise de contrôle d'Avis Europe, un des leaders sur le marché de la location automobile à court terme. D'Ieteren reste actionnaire de l'entreprise pendant 22 ans et se retire de la location automobile à court terme en vendant sa participation de 59,6% à Avis Budget Group en 2011.

1999

2018



### Acquisition de Belron

D'Ieteren prend le contrôle de Belron, le n°1 mondial de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules.

### Vente d'une participation minoritaire dans Belron

D'Ieteren vend une participation minoritaire de 40% dans Belron à la société d'investissement internationale CD&R, renforçant ainsi sa capacité d'investissement.

### Acquisition de Moleskine

D'Ieteren acquiert la société Moleskine, une marque lifestyle aspirationnelle reconnue dans le monde entier.



### Création de D'Ieteren Immo

Les biens immobiliers de D'Ieteren sont regroupés dans une nouvelle entité, D'Ieteren Immo.



Notre objectif consiste à construire une famille d'entreprises qui réinventent leur industrie, en cherchant à atteindre l'excellence et à exercer un impact significatif.

## Nos valeurs

En tant que groupe, nous aspirons à défendre cinq valeurs qui sont l'essence de nos activités. Nous les vivons et y souscrivons dans tout ce que nous faisons.

### Esprit d'entreprise

En notre qualité d'entreprise familiale et de famille d'entreprises, l'esprit d'entreprise est inscrit dans notre ADN. Cet esprit d'innovation se retrouve dans toutes nos activités, quand nous cherchons de nouvelles opportunités et quand nous nous efforçons d'atteindre l'excellence. Nous créons de la valeur pour nos entreprises en les mettant sans cesse en question et en les aidant à se renforcer et à se développer. Nous ambitionnons de susciter le changement, le progrès et le développement durable dans nos activités. C'est pour cette raison que nous accueillons des personnes qui sont motivées par les défis, et que nous les soutenons dans le développement des compétences dont elles ont besoin pour s'épanouir et soutenir les positions de numéro un sur le marché de nos activités.

### Curiosité

Un profond désir d'apprendre jalonne notre histoire et inspire notre exploration permanente des besoins des clients et des secteurs émergents. Cet esprit d'exploration nous tient constamment en alerte pour détecter des opportunités d'investissement dans des activités qui ont du sens et trouver comment soutenir la création de valeur à long terme de ces activités. Voilà pourquoi nous encourageons et favorisons la curiosité de nos collaborateurs : non seulement elle enrichit leur développement personnel, mais elle leur permet aussi d'atteindre leur plein potentiel.

### Courage

Notre longue histoire nous a enseigné qu'une transformation réelle débouchant sur la croissance demande généralement du temps et des efforts. À nos yeux, le courage consiste à toujours faire de notre mieux, à persévérer et à

prendre des risques sans garantie de réussite. Dans notre quête de l'excellence en vue d'exercer un impact significatif, nous ne craignons pas de repousser les limites ou de remettre des idées en question, mais nous nous tenons aux côtés de nos équipes de direction quand elles font preuve d'une audace raisonnée.

### Soin

En tant que famille d'entreprises, nous prenons soin les uns des autres, nous nous soutenons et nous nous enrichissons mutuellement. Nous nous soucions de nos collaborateurs en leur assurant un environnement de travail sûr, et l'existence de possibilités de carrière contribue à leur bien-être. Nous sommes également conscients que le bien-être de nos clients est à la fois le cœur de nos activités et leur objectif ultime. Comme nous avons conscience de nos responsabilités envers la prochaine génération, nous prenons des mesures pour réduire notre empreinte environnementale et nous cherchons à créer un impact positif pour la société. Cette approche bienveillante imprègne notre processus d'investissement qui tient compte de l'impact de nos activités sur toutes les parties prenantes.

### Respect

Notre philosophie d'investissement repose sur le respect et l'intégrité. Le dialogue permanent et ouvert avec nos parties prenantes internes et externes se tient dans le respect et avec une grande ouverture d'esprit. Qui plus est, la relation étroite et durable que nous entretenons avec nos équipes de direction et qui caractérise notre approche de l'actionariat se base sur un dialogue permanent, ouvert et respectueux.

# Notre création de valeur

Investir dans des activités porteuses de sens et les soutenir dans la création de valeur, tel est l'essentiel dans ce que nous faisons. Chez D'Ieteren Group, nous sommes passionnés par nos activités et nous nous embarquons ensemble sur la voie de la création de valeur à long terme pour toutes les parties prenantes.

En particulier, nous mesurons la valeur que nous créons pour nos actionnaires, nos collaborateurs, nos clients et la société dans son ensemble.

## Pour nos actionnaires

En tant que société d'investissement cotée, notre activité principale consiste à soutenir nos activités pour créer de la valeur à long terme et, au bout du compte, de futurs rendements financiers pour nos actionnaires. Nous veillons à entretenir un dialogue régulier, ouvert et honnête avec les investisseurs et nous tenons compte de leurs attentes à long terme. Ce dialogue instaure une confiance mutuelle et contribue à une relation solide.

## Pour nos clients

Notre ultime objectif est d'avoir un impact significatif et positif sur la vie des personnes qui achètent les produits et services de nos activités. Nous avons pour ambition d'améliorer leur qualité de vie en résolvant leurs problèmes et en leur offrant des services et des produits qui vont à la fois les soutenir et anticiper leurs futurs besoins.

## Pour nos collaborateurs

Conscients que nos collaborateurs sont essentiels à la réussite de nos activités, nous leur offrons à tous un environnement de travail sûr et épanouissant. Nous réalisons que nos collaborateurs sont motivés par un travail porteur de sens et utile, où ils se sentent appréciés et estimés. Par conséquent, nous nous engageons à leur offrir des opportunités de développement et un bon équilibre entre le travail et la vie privée, gage pour eux de réussite sur les plans privé et professionnel.

## Pour la société

En tant qu'investisseur à long terme, nous contribuons à un avenir durable en surveillant notre impact sur l'environnement et la société. Notre cheminement pour réduire notre impact environnemental contribue à l'effort mondial de lutte contre le changement climatique, afin d'offrir la meilleure qualité de vie possible aux générations futures. Sensibles à notre environnement plus large, nous cherchons également à aider les communautés dans lesquelles nos activités opèrent dans le but d'améliorer leur qualité de vie.

## Un dialogue constant avec toutes les parties prenantes

Comme nous avons pour ambition de créer de la valeur pour toutes les parties prenantes, nous nous assurons de maintenir un dialogue honnête et ouvert avec elles de manière à découvrir leurs attentes et à nous soucier en permanence de leurs attentes et de leurs besoins à mesure qu'ils évoluent.

Tout d'abord, en tant qu'actionnaire majoritaire de grosses sociétés, nous nous assurons que nos activités maintiennent le dialogue avec les principales parties prenantes, et nous sommes prêts à soutenir des processus formels à cet effet (évaluations de la matérialité, enquêtes auprès des collaborateurs, sondages auprès des clients, etc.).

Ensuite, en tant que société cotée à ancrage familial, en plus de nous impliquer aux côtés de nos collaborateurs, actionnaires et investisseurs et de rester en étroite liaison avec nos activités, tâches qui relèvent de notre travail quotidien, nous maintenons un dialogue régulier avec les représentants des autorités et de la société civile. Cette approche fondée sur un dialogue exhaustif, qui inclut la préparation et l'analyse des entretiens, a pour but d'assurer que les attentes de nos parties prenantes ne sont pas considérées comme acquises, et que toute inquiétude, nouvelle ou émergente, est rapportée à l'équipe de direction.

L'approche fondée sur le dialogue avec les parties prenantes appliquée en 2020 a permis au groupe et à ses activités d'appuyer les objectifs de développement durable des Nations Unies auxquels ils peuvent apporter une contribution significative. Vous trouverez plus de détails à ce sujet dans la déclaration non financière.



# D'leterenGroup

## Nos ressources Notre modèle opérationnel

### CAPITAL FINANCIER

Structure de l'actionnariat  
- Famille D'leteren 58,66%  
- Flottant 39,52%  
- Actions propres 1,82%  
Position de trésorerie nette  
€1,5md

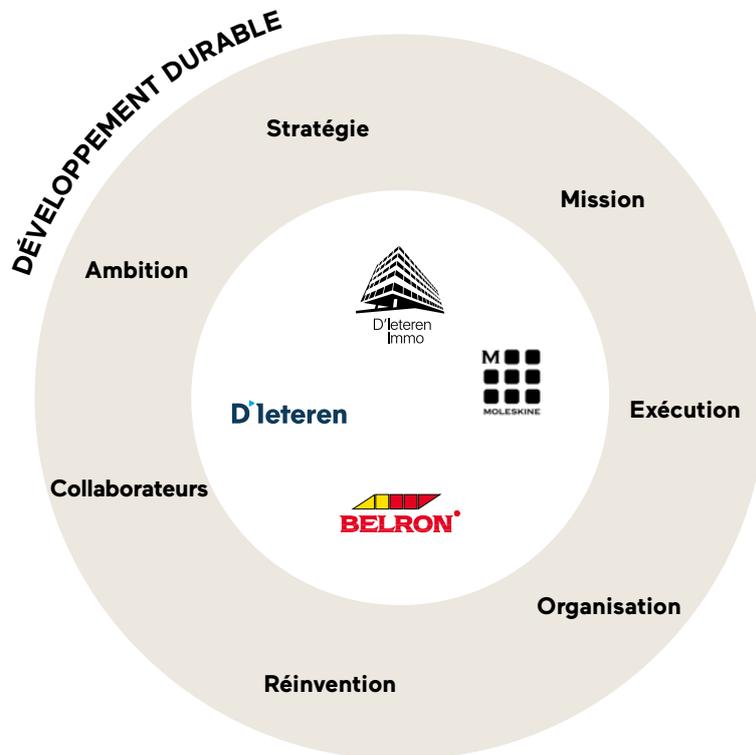
### CAPITAL HUMAIN ET INTELLECTUEL

Une équipe de 18 personnes  
couvrant diverses expertises : en  
matière d'investissement, de gou-  
vernance, juridique, stratégique,  
financière, d'audit, de développe-  
ment durable, fiscale, digitale.

### CAPITAL SOCIAL ET RELATIONNEL

- Un réseau d'investissement international (incluant des investisseurs, des conseillers et des partenaires)
- Un dialogue avec les autorités, la société civile et les communautés fondé sur un ancrage fort en Belgique

› 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'efficacité opérationnelle. (p. 26)



› 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. (p.31)

## Notre écosystème

- Contexte économique et financier de 2020 (p. 22)
- Dialogue avec nos parties prenantes (p. 13)

# Notre création de valeur

## › A travers nos activités

### POUR NOS COLLABORATEURS

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.

#### Satisfaction du personnel

- Belron: 86,0%
- D'leteren Immo: 73,8%
- D'leteren Automotive: 63,3%
- Moleskine: 67,4%



€ 1.615m

Avantage pour les employés<sup>1</sup>



€ 8,5m

Alloués au Fonds de Solidarité lié au Covid-19<sup>2</sup>

### POUR NOS CLIENTS

La satisfaction des clients est l'objectif fondamental de nos activités.

#### Satisfaction des clients

- NPS de Belron : 84,9%

Toutes les autres activités ont commencé une nouvelle enquête pour mesurer la satisfaction des clients en 2021.



€ 15,8m

Recherche et Développement

### POUR NOS ACTIONNAIRES

La satisfaction des clients et l'implication des collaborateurs créent une valeur supérieure, y compris des rendements financiers plus élevés pour les actionnaires.

#### Flux de trésorerie

- Belron: € 429m
- Moleskine: € 1m
- D'leteren Automotive: € 172m
- D'leteren Immo: € 2m



€ 53,9m

Dividende versé aux actionnaires<sup>3</sup>



€ 268,4m

Investissements totaux

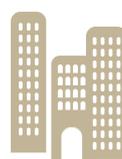
### POUR LA SOCIÉTÉ

Nous sommes conscients de notre impact et nous prenons soin de notre environnement.

#### Empreinte carbone 2020 (émissions des scopes 1 et 2)

- Belron : 136.480 t CO<sub>2</sub>
- D'leteren Automotive : 7.764 t CO<sub>2</sub>
- Moleskine : 474 t CO<sub>2</sub>
- D'leteren Immo : 160 t CO<sub>2</sub>

Toutes les activités ont lancé leur nouvelle stratégie de durabilité dans laquelle elles se sont engagées à se doter d'un plan de réduction des émissions conformément aux SBT d'ici 2022.



€ 29,9m

Impôt sur le revenu<sup>4</sup>

€ 605,8m

TVA totale<sup>4</sup>

#### Engagement vis-à-vis de la communauté

Toutes les activités disposent de leur propre initiative philanthropique

- Belron: Afrika Tikkun + local donations
- D'leteren Automotive: Give & Gain
- Moleskine: Moleskine Foundation



€ 150.000

Dons de D'leteren Group

<sup>1</sup> Incluant une contribution sociale, des avantages postérieurs à l'emploi et d'autres avantages..

<sup>2</sup> Ce programme est destiné à aider les employés du groupe D'leteren faisant face à des difficultés liées à la crise de Covid-19.

<sup>3</sup> Payé en 2020.

<sup>4</sup> Payé(e) en Belgique.

# 2020 en résumé





# Chiffres clés par activité

Personnel moyen

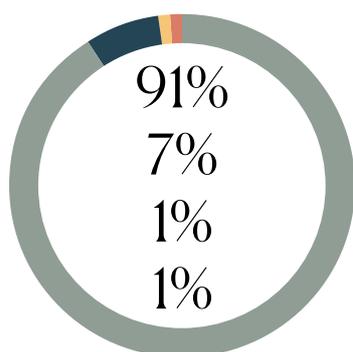
Ventes combinées<sup>3</sup>

28.445

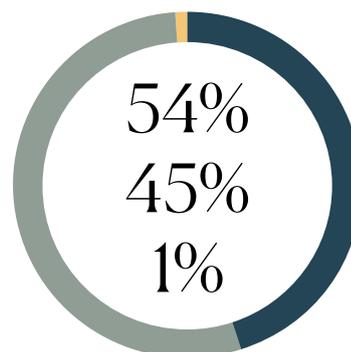
équivalents temps plein moyens en 2020

7.216,8

€m en 2020



- 91% - Belron
- 7% - D'leteren Automotive
- 1% - Moleskine
- 1% - Autres



- 54% - Belron
- 45% - D'leteren Automotive
- 1% - Moleskine

(équivalents temps plein moyens)	2019	2020	Change
D'leteren Automotive	2.011	<b>2.187</b>	+8,8%
Belron	29.121	<b>25.784</b>	-11,5%
Moleskine	559	<b>402</b>	-28,0%
Autres	59	<b>71</b>	+20,8%
Total	31.750	<b>28.445</b>	<b>-10,4%</b>

(en millions de EUR)	2019	2020	Change
D'leteren Automotive	3.634,9	<b>3.215,7</b>	-11,5%
Belron	4.228,1	<b>3.898,8</b>	-7,8%
Moleskine	163,9	<b>102,3</b>	-37,6%
Total	8.026,9	<b>7.216,8</b>	-10,1%

## Résultat opérationnel ajusté combiné<sup>1,3</sup>

# 661,5

€m en 2020

## Résultat ajusté avant impôts<sup>1,2</sup>, part du groupe (indicateur clé de performance)

# 332,7

€m en 2020

(en millions de EUR)	2019	2020	Change
D'Iteren Automotive	119,1	<b>98,9</b>	-17,0%
Belron	416,4	<b>583,1</b>	+40,0%
Moleskine	18,9	<b>-1,5</b>	N/A
Autres	-15,3	<b>-19,0</b>	N/A
Total	539,1	<b>661,5</b>	<b>+22,7%</b>

(en millions de EUR)	2019	2019	Change
D'Iteren Automotive	128,4	<b>102,8</b>	-19,9%
Belron	171,7	<b>248,2</b>	+44,6%
Moleskine	9,5	<b>-13,5</b>	N/A
Autres	-10,3	<b>-4,8</b>	N/A
Total	299,3	<b>332,7</b>	<b>+11,2%</b>

1 Après exclusion des éléments d'ajustement (APM - voir lexique en page 68).

2 Participation de 53,75% dans Belron en 2020 et 2019 (recalculée).

3 Incluant 100% de Belron..

## Émissions directes de CO<sub>2</sub> (tonnes)

	2019	2020
<b>MOLESKINE</b>		
Scope 1	184	73
Scope 2 (market-based)	394	415
	<b>578</b>	<b>488</b>
<b>BELRON</b>		
Scope 1	149.000	117.001
Scope 2 (market-based)	23.000	19.479
	<b>172.000</b>	<b>136.480</b>
<b>D'IETEREN AUTOMOTIVE</b>		
Scope 1	8.578	6.760
Scope 2 (market-based)	1.1003	1.004
	<b>9.681</b>	<b>7.764</b>
<b>D'IETEREN IMMO</b>		
Scope 1	148	143
Scope 2 (market-based)	16	17
	<b>164</b>	<b>160</b>

# Événements importants

## MARS

### **Nomination de Humphrey Singer comme CFO de Belron**

Belron a accueilli Humphrey Singer, son nouveau Chief Financial Officer. Humphrey apporte une grande expérience financière, tout récemment acquise chez Marks and Spencer Group plc, où il était Chief Financial Officer. Avant cela, il avait assumé la fonction de Group Finance Director chez Dixons Carphone plc après avoir passé plus de dix ans dans différentes fonctions internationales au sein de l'entreprise.



## AVRIL

### **Introduction du programme de solidarité de D'leteren Group**

D'leteren SA a lancé un programme de solidarité pour aider les collaborateurs de D'leteren Group qui subiraient des conséquences liées à la crise du COVID-19. À cet effet, le Conseil d'administration a proposé à l'Assemblée générale un dividende brut par action stable par rapport à l'année précédente afin d'allouer l'augmentation de dividende initialement prévue au programme de solidarité. Ce dernier était également ouvert aux contributions personnelles des membres du Conseil d'administration, des managers et des collaborateurs du groupe, ce qui a porté le montant total à environ €8,8m.



### **Nomination de Daniela Riccardi en tant que CEO de Moleskine**

Daniela Riccardi a rejoint Moleskine en tant que nouvelle Chief Executive Officer. Avant cela, elle avait été CEO de Baccarat pendant sept ans. L'arrivée de Daniela Riccardi a entraîné une redécouverte des origines de la marque, qui a inspiré la nouvelle mission et la nouvelle feuille de route de Moleskine.

## JUILLET

### **Nomination de Réginald Gillet en tant que CFO de D'leteren Automotive**

Réginald Gillet a été nommé Chief Financial Officer de D'leteren Automotive. Réginald apporte une solide expérience en finance grâce à une diversité de rôles de direction, notamment au sein de Carrefour (l'un des plus grands distributeurs alimentaires au monde).



## SEPTEMBRE

### **« Spirit of Belron Challenge » partout dans le monde**

Le « Spirit of Belron Challenge » s'est transformé en un événement virtuel international dans le but de collecter des fonds pour Afrika Tikkun, l'œuvre de bienfaisance soutenue dans le monde entier par Belron. Cette édition virtuelle a permis de récolter un total de €1,7m grâce à la participation de 7.300 personnes qui ont couru et nagé 166.729 km. Les fonds récoltés ont été utilisés pour fournir de la nourriture et répondre aux besoins de base de 20.000 jeunes en Afrique du Sud.



### **Projet H2O sur le site d'Erps-Kwerps à Kortenberg**

D'leteren Immo a lancé le projet H2O pour faire un meilleur usage de l'énergie verte produite grâce aux panneaux photovoltaïques sur le site d'Erps-Kwerps. H2O consiste en la mise en œuvre d'un système intelligent pour stocker le surplus d'énergie autoproduite dans un conteneur de batteries hautement sécurisé, qui permet une meilleure utilisation de cette électricité, en fonction des besoins du site.



## OCTOBRE

**D'leteren Group signe les principes des Nations Unies pour l'investissement responsable**

En octobre 2020, D'leteren Group est devenu signataire des principes des Nations Unies pour l'investissement responsable, ce qui reflète son engagement à inclure des facteurs liés à l'environnement, à la société et à la gouvernance (ESG) dans ses politiques de prise de décisions en matière d'investissement et d'actionnariat actif. Les principes des Nations Unies pour l'investissement responsable constituent le plus grand réseau au monde d'investisseurs travaillant de concert pour mettre en pratique des principes d'investissement responsable. Le groupe présentera son premier rapport sur une base volontaire en 2021.

Signatory of:

**Réinvention d'un site de D'leteren Immo par le biais du projet Circularium**

D'leteren Immo a innové avec le projet Circularium à Anderlecht (Bruxelles). Ce projet comprend la transformation d'une zone industrielle de 20.000 m<sup>2</sup>, anciennement utilisée comme showroom automobile, en centre dédié à la circularité et à la vie culturelle. Il créera un voisinage animé qui sera un lieu de travail, de vie et de rencontre pour plus de 20 locataires, tous des entrepreneurs actifs dans l'économie circulaire.



## NOVEMBRE

**Millionième calibrage chez Belron**

Courant novembre, Belron a réalisé son millièmième calibrage, atteignant un record d'1,1 million de calibrages.



## DÉCEMBRE

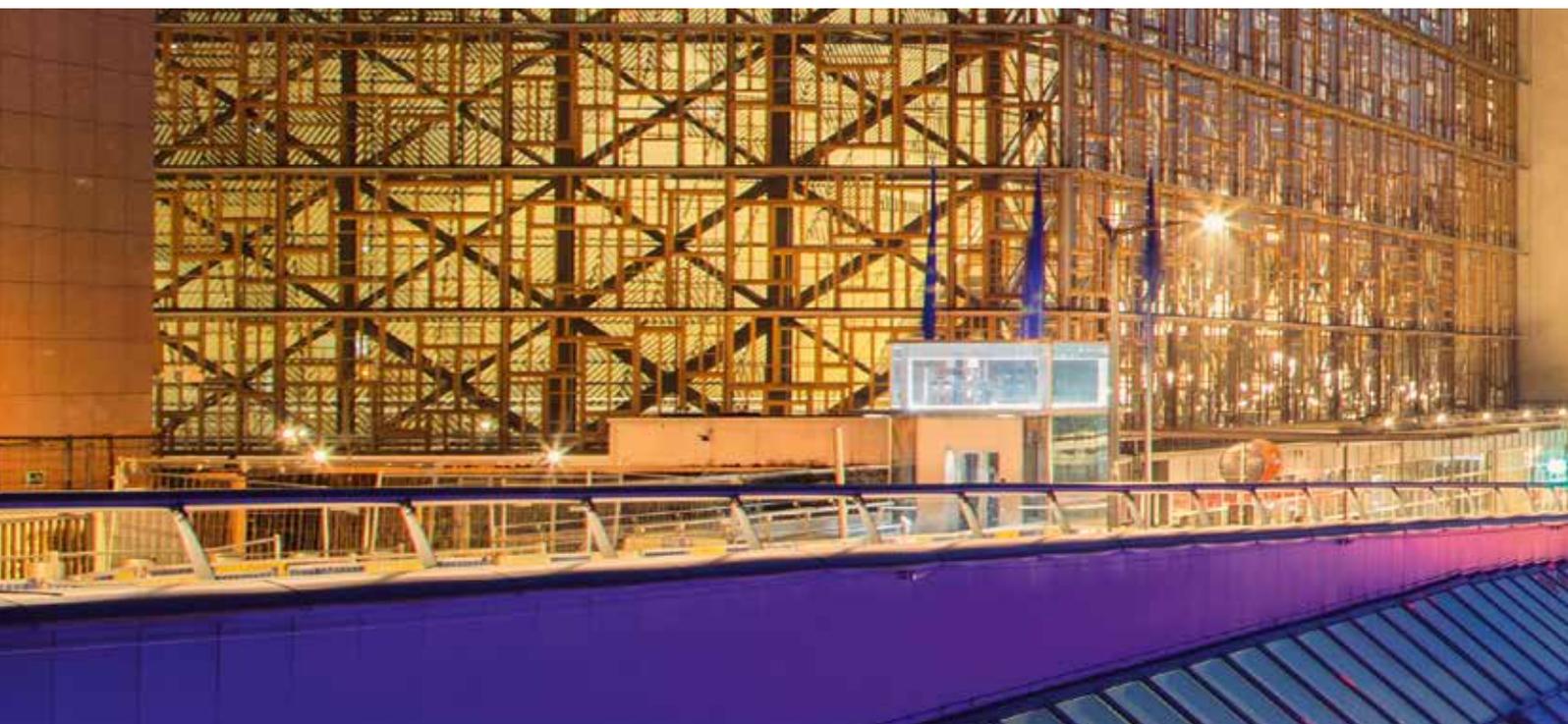
**Augmentation des ventes en ligne de Moleskine**

Les ventes en ligne représentent un tiers du total des ventes, ce qui indique une augmentation du volume de ventes en ligne par rapport à 2019. Les deux plateformes les plus importantes étaient Amazon et le site web propre de Moleskine. Un plan de transformation digitale de grande ampleur a été initié, incluant notamment des plateformes de médias digitaux, d'e-commerce et de CRM à la pointe de la technologie.

**D'leteren Automotive – Lancement de l'ID3, le premier véhicule entièrement électrique sur la nouvelle plateforme VW**

Le lancement de la nouvelle ID3 a marqué le début d'une nouvelle ère de la mobilité chez Volkswagen. Les différents modèles de véhicules électriques du groupe VW (comprenant l'Audi e-tron, la Porsche Taycan, l'e-Golf, l'e-up, la ŠKODA Citigo et la SEAT Mii) ont permis à D'leteren Automotive de se retrouver en tête des ventes de modèles 100% électriques en Belgique, avec une part de marché de 24,5% en 2020.





# Environnement économique

## Récession mondiale induite par la pandémie de COVID-19, calendrier toujours incertain pour la reprise complète

Alors que, d'après les estimations, l'économie mondiale s'est contractée de 4,3%, 2020 fut sans aucun doute une année de difficultés économiques, avec en toile de fond des mesures de distanciation sociale et de confinement sans précédent qui ont entraîné un choc soudain tant pour la demande que pour l'approvisionnement durant le premier semestre, avant que la production mondiale ne reparte au troisième trimestre grâce à un allègement des mesures de confinement, au redémarrage des activités et à la reprise des investissements. L'activité économique a été le plus touchée en Europe (contraction du PIB réel de 7,4%), où une résurgence des contaminations au COVID-19 au quatrième trimestre a encore retardé une reprise déjà fragile.

La pandémie de COVID-19 et la réaction au niveau des politiques économiques qui a suivi ont provoqué un pic historique du niveau d'endettement mondial et ont encore exacerbé les risques liés à la dette existants. Des politiques fiscales et monétaires accommodantes généralisées et sans précédent ont alimenté les marchés financiers, diminué les coûts d'emprunt et soutenu l'extension des crédits. Les décideurs sont désormais confrontés à des défis majeurs pour encourager le redressement économique qui reste fragile et jeter les bases d'une croissance durable pour le plus long terme.

Tandis que 2020 a vraiment fait la lumière sur certains enjeux géopolitiques et commerciaux internationaux (par ex. accord sur le Brexit, élections présidentielles aux États-Unis et apaisement des tensions commerciales entre les États-Unis et la Chine), les perspectives économiques restent incertaines et dépendront de différents facteurs tels que la durée et l'ampleur des nouvelles vagues de COVID-19, la capacité à les maîtriser, le temps qu'il faudra pour atteindre une vaccination efficace généralisée et l'étendue des mesures fiscales et monétaires pour continuer à soutenir la demande.

## Redressement en V dans le marché des fusions et acquisitions (M&A)

Le marché mondial des M&A a connu une activité intense en 2020, la valeur totale des transactions atteignant \$3.600md, ce qui représente une baisse de seulement 6% environ par rapport à 2019 et reste toujours légèrement au-dessus de la moyenne à 10 ans (\$3.500md). En particulier, une augmentation significative de la valeur des transactions et du nombre de mégatransactions a aidé à compenser le déclin du volume de transaction, surtout en Europe où le marché des fusions et acquisitions était quasiment stable par rapport à 2019. L'année a vraiment été partagée en deux, avec un fort rebondissement de l'activité d'acquisition depuis juillet. Ce moment marquait un redressement impressionnant par rapport au premier semestre, durant lequel la pandémie de COVID-19 avait paralysé les



négociations. Les marchés boursiers et obligataires ont atteint une activité record, due aux besoins de liquidités des entreprises et aux marchés financiers généralement favorables soutenus par les actions agressives des grandes banques centrales.

### Augmentation constante des valorisations et processus de transaction plus agressifs malgré le COVID-19

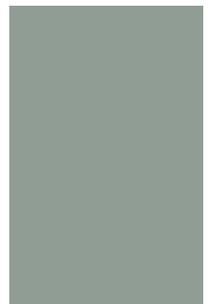
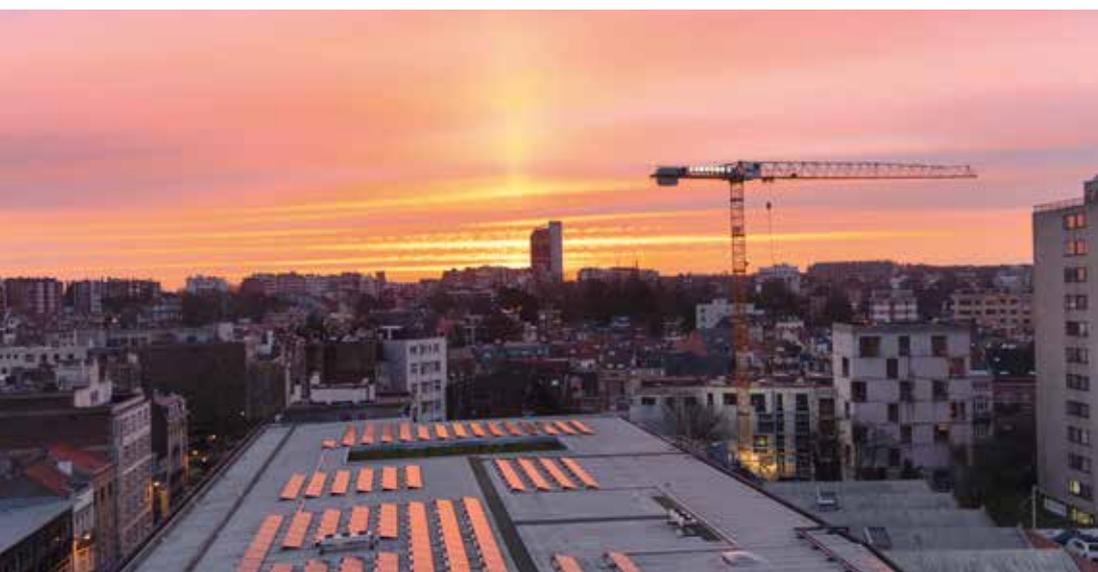
Historiquement, les chocs économiques mondiaux entraînent une diminution des valorisations, et tous s'attendaient globalement à ce que cela soit également le cas avec la crise du COVID-19. Au lieu de cela, les valorisations publiques et privées sont montées en flèche, surtout sous l'impulsion du rebond du sentiment des investisseurs et de leur volonté à payer pour la croissance, de l'abondance de capitaux venant de l'assouplissement des conditions financières et d'entreprises bénéficiant de solides liquidités suite aux mesures de liquidité strictes et au soutien important des gouvernements et des banques centrales, ainsi que d'une concurrence accrue pour les actifs de qualité. L'inflation des prix qui s'en est suivie était particulièrement notable dans les opérations de private equity, où les valorisations des transactions ont atteint un sommet jamais vu en 10 ans (multiple de transaction EV/EBITDA moyen de 12,5x en Europe en 2020).

Alors que des valorisations plus élevées impliquent d'ordinaire une augmentation du risque et appellent à la prudence et à la discipline, la demande importante pour des entreprises de qualité dans tous les secteurs (en particulier dans le numérique et la technologie) de la part d'un grand nombre d'investisseurs de plus en plus variés et professionnels a rendu les processus de négociation plus agressifs.

Toutefois, des multiples de valorisation plus élevés ne signifient pas nécessairement un paiement excessif, mais les équipes des Conseils d'administration et en charge des investissements doivent certainement être plus préparées que jamais, avec des plans de création de valeur bien définis articulés autour de dimensions financières et non financières. 2020 a clairement fait office de catalyseur pour des thèmes tels que la transformation digitale ou la décarbonisation et d'autres considérations ESG, qui influencent désormais de plus en plus les décisions en matière d'investissement et la création de valeur. Les leviers traditionnels pour la création de valeur que sont la croissance, l'effet de levier et la réduction des coûts doivent par conséquent être abordés en combinaison avec ces nouvelles dimensions afin de créer une valeur durable sur le long terme.

# Modèle opérationnel





# Notre approche de l'actionnariat actif

Le soutien de nos activités est au cœur de nos préoccupations. Nous nous efforçons de travailler en réel partenariat avec nos excellentes équipes de direction.

Nos responsabilités dans ces partenariats sont triples :

## Soutien et création de valeur à long terme

Nous nous engageons à développer nos activités à long terme. Nous sommes par conséquent prêts à prendre des risques mesurés et à réinvestir dans ces entreprises pour les aider à se développer et à réinventer leurs modèles d'entreprise. Les leviers habituels pour atteindre la création de valeur incluent la croissance des revenus, l'excellence opérationnelle, la digitalisation et la technologie, l'optimisation de la structure financière et le développement durable.

## Contribution

Nous sommes activement impliqués dans nos activités. Notre valeur ajoutée repose sur notre capacité à les remettre en question et à les aider à se renforcer, à se développer et à innover tout en respectant l'autonomie de la direction. Nous apportons notre soutien sous forme de conseils stratégiques et relatifs au leadership, ainsi que d'une réflexion sur l'efficacité opérationnelle et financière. En général, ce soutien s'articule autour de sept dimensions, le développement durable étant un facteur multidimensionnel :

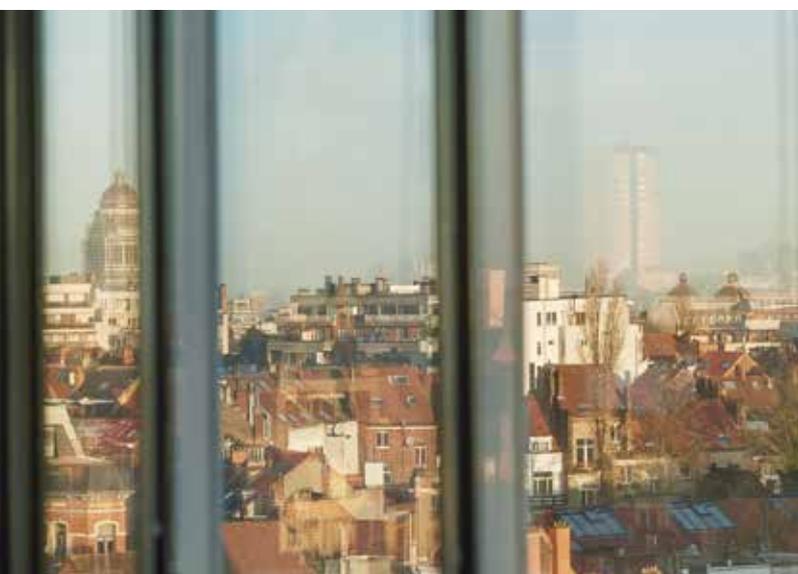


Nous voulons investir notre capital humain dans des projets spécifiques et ad hoc si nous croyons qu'il existe un potentiel de création de valeur significatif. Plus important encore, nous nous concentrons sur le renforcement des capacités au sein de nos activités afin de garantir une exécution efficace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

## Engagement

Les partenariats avec nos équipes de direction reposent sur un dialogue permanent, ouvert et transparent. En termes de gouvernance, nous mettons en place des organes de gouvernance efficaces et efficaces, en assurant un processus de prise de décision rapide et en apportant la supervision, les vérifications et les bilans nécessaires. Nous tenons à nous entretenir avec toutes les personnes actives dans une organisation, des hauts cadres aux employés de magasin. Nous sommes à leur écoute et nous prenons le temps de comprendre leur culture, leur vision et leurs manières de fonctionner.

*Nous sommes prêts à prendre des risques mesurés et à réinvestir dans nos activités pour les aider à se développer et à réinventer leurs modèles d'entreprise.*



## > Soutien de nos activités en temps de crise



*Interview  
d'Arnaud Laviolette  
D'leteren Group CFO*

**L'année 2020 fut marquée par l'arrivée du COVID-19. Quels furent les principaux défis pour les différentes activités, et quelle a été l'approche de D'leteren Group pour les soutenir tout au long de cette épreuve ?**

Le groupe et ses différentes activités ont rapidement pris la mesure de la crise qui se préparait et ont agi pour s'assurer que les exemples de bonnes pratiques mis en place dans une de nos activités puissent aussi être utiles aux autres.

Nous avons pour cela défini plusieurs priorités, que voici :

- **Tout d'abord, protéger nos collaborateurs et nos clients.** Nous avons mis en place différentes mesures afin de garantir que nos collaborateurs puissent exercer leurs activités dans les conditions de travail les meilleures et les plus sûres possible ; le télétravail a par ailleurs été immédiatement encouragé quand c'était possible. Pour citer quelques exemples concrets, Belron a proposé des solutions pour désinfecter les intérieurs des voitures en vaporisant des produits sanitaires. Chez Belron comme

chez Moleskine, des mesures ont été mises en place pour assurer l'approvisionnement, notamment en provenance de la Chine. Chez D'leteren Auto, les showrooms ont été réaménagés pour garantir la distanciation sociale. Au niveau du groupe, les actionnaires ont marqué leur accord pour la mise en place d'un vaste programme de solidarité destiné à aider les collaborateurs et leurs familles qui souffraient le plus des conséquences de la crise sanitaire.

- **Dès le début de la pandémie, aider la société et nos concitoyens** confrontés à des problèmes sans précédent. En tant qu'entreprise familiale ayant une participation dans quatre entreprises importantes, nous avons pris différentes mesures. D'leteren Automotive a pu maintenir les services automobiles pour les équipes médicales et les premiers secours en Belgique. Belron a distribué des masques et des gants au personnel médical. D'leteren Immo a distribué des masques et des blouses de protection aux professionnels de santé et aux pompiers.

- **Préserver notre stabilité financière.** Comme nous ne savions pas combien de temps la crise allait durer, nous avons été particulièrement attentifs à maintenir des niveaux de trésorerie élevés en prenant des mesures volontaires liées à notre fonds de roulement : par exemple, nous avons augmenté la facilité de crédit renouvelable de €280m à €400m chez Belron, nous avons accéléré le recouvrement des créances chez D'leteren Automotive et Moleskine et réduit les dépenses d'investissement à ce qui était indispensable dans l'immédiat.
- **Maintenir des marges suffisantes en gérant nos coûts avec plus de rigueur** car les volumes étaient sous pression dans chacune de nos activités. Nous avons aussi travaillé à la flexibilité de l'emploi, tiré profit des mesures de chômage technique ou temporaire quand c'était possible, essayé de rendre nos coûts plus variables, renégocié certains contrats, passé des accords pour suspendre le paiement des loyers quand les bureaux et les sites étaient fermés et réorienté nos budgets marketing en faveur des solutions digitales.
- **Accélérer les projets de transformation qui étaient en préparation.** Chacune de nos activités se penchait déjà sur des plans de transformation avant la crise, et leur implémentation devait s'étaler au fil du temps. Avec la crise, ces projets ont toutefois été considérablement accélérés. Pour D'leteren Automotive, qui anticipait une évolution plus rapide des habitudes et des demandes en matière de mobilité, un plan social à grande échelle a dû être mis en place, entraînant le départ de près de 200 collaborateurs à la fin de l'année 2020.
- **Sortir de la crise plus forts, en rebondissant et en saisissant les opportunités de croissance** quand le redressement a commencé à la fin du printemps et en été. Belron a rapidement remis ses équipes au travail, garantissant un niveau de satisfaction inégalé. Notre activité automobile a entretemps été capable de livrer un nombre record de voitures durant la période estivale grâce à notre personnel.

#### **Quelle a été la stratégie d'allocation du capital en 2020 au niveau du groupe, et au niveau de chaque entité ?**

Au niveau du groupe, la stratégie d'allocation du capital n'a pas fondamentalement changé. Nous avons continué à appliquer une politique prudente en termes de niveaux de liquidités et de distribution des dividendes en allouant une partie des dividendes au fonds de solidarité créé pour les collègues et leurs familles confrontés à des difficultés. Compte tenu de l'incertitude qui règne, notre programme de rachat d'actions a été suspendu jusqu'à nouvel ordre.

Nos activités sont parvenues à générer d'importants flux de trésorerie durant le dernier exercice, et nous avons continué à les soutenir durant cette période difficile. Ce fut le

cas avec chacune de nos activités, mais en particulier pour Moleskine, dont la plupart des canaux de distribution ont pâti en 2020 et qui a finalisé un plan de refinancement que le groupe a amplement soutenu.

Et enfin, d'une manière systématique et disciplinée, nous avons cherché plusieurs perspectives de croissance pour nos activités, ainsi que différentes opportunités d'investissement pour le groupe dans un ou plusieurs nouveaux piliers. Malheureusement, les conditions n'étaient pas remplies pour concrétiser ces projets, et nous continuerons nos efforts d'origination en 2021.

#### **Quelles leçons D'leteren Group a-t-il tirées de la crise liée au COVID-19 ? Quels sont les changements durables qu'elle aura amenés dans la stratégie du groupe et de ses activités ?**

C'est souvent en temps de crise qu'il est possible de faire la plus grande différence. Nos activités ont fait preuve de la plus grande résilience et ont terminé l'année sur des positions concurrentielles plus solides. Cette crise aura prouvé leur capacité à percevoir rapidement un changement de l'environnement externe et à faire montre d'une grande réactivité, en fournissant des efforts considérables et avec une capacité exceptionnelle à concentrer leurs énergies.

De plus, la technologie digitale a clairement accéléré l'arrivée de nouvelles pratiques en matière de télétravail, d'interactions virtuelles et de commerce en ligne, tendances qui sont probablement là pour durer. Nos activités, qui sont des leaders dans leurs domaines, devront saisir les opportunités offertes par cette évolution si elles ne veulent pas être supplantées par de nouveaux acteurs. C'est pourquoi nous avons décidé d'accélérer la digitalisation de nos processus et de notre interaction avec les clients pour chacune de nos activités.

Toutes nos activités ont par ailleurs évolué et accordent désormais beaucoup plus d'attention aux critères ESG. Nous assistons à une prise de conscience de plus en plus importante de tous les aspects liés aux critères ESG dans le chef de nos clients, de nos fournisseurs, des autorités et des parties prenantes. C'est pourquoi nous avons décidé de maintenir notre ambition d'aider chacune de nos activités à développer une stratégie de développement durable centrée sur les impacts essentiels pour la société. Nous avons aussi pu intégrer dans chacune de nos activités un processus permettant de mesurer tous les indicateurs clés non financiers du groupe (émissions de CO2 directes, implication des collaborateurs et satisfaction des clients), ce qui devrait nous permettre d'affiner nos ambitions par rapport à ces indicateurs en 2021.

Enfin, ce sont nos quelque 29.000 collègues qui font la plus grande différence jour après jour. Nous continuerons à investir dans leur développement, leur leadership et leur capacité à être au service de nos clients.

## > Soutenir le programme de développement durable de nos activités

Après avoir mené des analyses de matérialité et de maturité en 2019 et 2020, toutes les activités ont défini une feuille de route en faveur du développement durable axée sur leurs aspects les plus importants. Une réflexion approfondie sur leurs domaines stratégiques en matière de développement durable a eu pour conséquence que certaines de nos activités ont développé des plans d'action et des processus d'évaluation spécifiques, ou ont remis en question ceux qui existaient. En particulier, D'Ieteren Automotive a décidé de mettre en œuvre un nouveau programme, incluant le lancement d'une vaste enquête auprès de clients, pour définir ses ambitions liées à son objectif stratégique, étant la création d'une mobilité fluide et durable pour tous.

Concernant les indicateurs clés de performance de D'Ieteren Group, toutes les activités ont amélioré la manière dont elles mesurent leur performance en matière d'émissions de CO<sub>2</sub> directes, de satisfaction des clients et d'implication des collaborateurs. Certaines d'entre elles ont revu leur processus d'évaluation (par exemple, Belron et Moleskine pour la satisfaction des employés, et D'Ieteren Automotive pour la satisfaction des clients).

### Soutenir la création de valeur pour les collaborateurs, les clients et la société

#### AMBITION

Toutes les activités atteignent un niveau d'excellence au regard des 3 indicateurs clés de performance non financiers du groupe : implication des collaborateurs, satisfaction des clients, émissions de CO<sub>2</sub>.

#### RÉALISATIONS 2020

##### **Objectif:**

Toutes les activités ont mis en place ou remettent en question leur processus d'évaluation concernant les 3 indicateurs clés de performance.

##### **Statut : terminé**

#### OBJECTIF 2021

Toutes les activités ont mis en place leurs propres ambitions et stratégies concernant les trois indicateurs clés de performance.

Toutes les activités ont initié un plan pour réduire leurs émissions de carbone conformément à l'initiative SBT.

#### D'ICI 2025

Évaluation des progrès réalisés.

### Soutenir la performance sur les aspects matériels spécifiques à l'entreprise

#### AMBITION

Toutes les activités ont une stratégie solide en matière de développement durable incluant des objectifs quantitatifs et un processus d'évaluation des progrès réalisés adéquat.

#### RÉALISATIONS 2020

##### **Objectif:**

Toutes les activités déclarent leurs ambitions concernant les aspects non financiers les plus importants pour elles, et définissent des feuilles de route correspondantes.

##### **Statut : terminé**

Toutes les activités ont défini des domaines stratégiques et des feuilles de route correspondantes sur la base des résultats de leur analyse de matérialité. Pour certains de ces aspects, elles ont défini un objectif avec un horizon de temps et mis sur pied un processus d'évaluation.

#### OBJECTIF 2021

Toutes les activités ont défini des objectifs quantitatifs avec un horizon de temps pour leurs axes stratégiques.

#### D'ICI 2025

Évaluation des progrès réalisés.

# Notre approche d'investissement

D'Ieteren Group a pour ambition d'investir dans un nombre limité de sociétés qui occupent ou ont le potentiel d'occuper une place de leader dans leur marché et bénéficient de multiples opportunités pour générer de la valeur à long terme pour leurs collaborateurs, leurs clients, la société en général et leurs parties prenantes. Nous avons une approche d'investissement et d'actionnariat responsable et durable et nous sommes un signataire engagé des principes des Nations Unies pour l'investissement responsable.

Convaincus qu'une excellente connaissance de l'industrie est nécessaire pour générer une valeur significative, nos efforts d'origination se concentrent sur quatre axes d'investissement :

- Les Services Professionnels aux Entreprises
- L'industrie
- La mobilité (services et data)
- Le lifestyle (biens et services)

D'Ieteren Group continue à accumuler de l'expertise dans ces secteurs par le biais d'équipes dédiées. Nous cherchons des entreprises qui présentent des avantages concurrentiels durables, opèrent dans des marchés attractifs et sont bien positionnées pour tirer parti de certaines tendances de fond favorables telles que le développement durable, l'externalisation de services professionnels, la nouvelle mobilité, l'industrie 4.0, l'automatisation et la digitalisation.

Les efforts d'investissement du groupe s'articulent autour de critères clairement identifiés dans quatre dimensions :

## MARCHÉ

- Marché important étayé par des tendances de croissance durable à long terme
- Préférence pour un marché fragmenté avec opportunités de consolidation

## MODÈLE D'ENTREPRISE

- Modèle d'entreprise éprouvé et évolutif avec potentiel mondial
- Avantages concurrentiels durables
- Capacité de générer des rendements supérieurs pour les collaborateurs, les clients, la société en général et les parties prenantes

## ÉQUIPE DE DIRECTION

- Modèle d'entreprise éprouvé et évolutif avec potentiel mondial
- Avantages concurrentiels durables
- Capacité de générer des rendements supérieurs pour les collaborateurs, les clients, la société en général et les parties prenantes

## STRUCTURE D'ACTIONNARIAT

- Modèle d'entreprise éprouvé et évolutif avec potentiel mondial
- Avantages concurrentiels durables
- Capacité de générer des rendements supérieurs pour les collaborateurs, les clients, la société en général et les parties prenantes



*Interview de  
Nicolas Saille  
Head of M&A*

## > Poursuite de notre recherche ciblée

### **En règle générale, quel a été l'impact de la crise sur votre recherche de nouveaux investissements ?**

Tout d'abord, il faut se rappeler qu'en mars 2020, nous avons été secoués par une véritable tempête, où la crise sanitaire et ses conséquences économiques étaient conjuguées à une importante crise pétrolière. Ces deux phénomènes ont provisoirement engendré une correction majeure des marchés des actions et une forte baisse de la dette disponible pour financer les acquisitions.

L'incertitude et l'aversion au risque accrue ont eu pour conséquence que de nombreux vendeurs potentiels ont suspendu ou annulé les processus de vente d'actifs. Les transactions de fusion et acquisition se sont naturellement faites plus rares, hormis dans quelques secteurs tels que la technologie ou les sciences de la vie (pharmacie, biotechnologies, technologies médicales).

Les difficultés liées à l'impossibilité d'établir des contacts en face-à-face et les restrictions en matière de voyages ont également joué un rôle important dans notre recherche de nouveaux investissements. Nous avons connu une chute de l'activité pendant quelques mois, durant lesquels nous nous sommes concentrés sur nos activités existantes ainsi que sur un nombre limité de nouvelles opportunités identifiées plus tôt, et sur lesquelles nous avons approfondi nos connaissances.

Toutefois, dès que nous avons mieux compris le virus et que nous avons pu le replacer dans un contexte plus global, en particulier grâce au travail réalisé sur les vaccins, le sentiment général du marché s'est amélioré de façon significative et le marché de la dette s'est à nouveau ouvert. De nombreux investisseurs ont choisi de regarder au-delà du ralentissement économique de 2020 et de porter leur attention sur le rebond attendu en 2021 et 2022. Au qua-

trième trimestre de 2020, nous avons assisté et participé à une série de discussions plus animées, reflétant une reprise des activités de fusions et acquisitions en Europe dans un grand nombre de secteurs.

**Parmi les nombreuses opportunités d'investissement que vous avez étudiées en 2020, quelles étaient les principales caractéristiques des entreprises auxquelles vous prêtiez attention ?**

Nous avons analysé plus d'une centaine de cas en 2020, ce qui est moins qu'en 2019, pour les raisons abordées ci-avant. Nous avons par ailleurs travaillé en détail sur quelques-unes de ces opportunités, que nous avons toujours en vue aujourd'hui, tandis que certains autres projets ne se sont pas concrétisés pour nous.

Ces acquisitions potentielles concernent principalement des sociétés européennes assurant des services aux entreprises ou actives dans l'espace industriel, qui ont une dimension internationale et que nous considérons comme des plateformes de croissance (organique ou non) tirant parti de connaissances importantes et d'une bonne rentabilité.

**Votre réserve de liquidités a augmenté en 2020. Cette donnée a-t-elle affecté votre approche d'investissement ?**

Notre réserve de liquidités a en effet augmenté pour atteindre près de €1,4md, grâce aux bonnes performances de nos activités. Mais cela n'a en rien changé notre approche de la recherche d'investissements, si ce n'est que nous avons augmenté la taille de notre équipe d'investissement, qui comprend désormais sept personnes.

**Quelles sont les leçons tirées par l'équipe d'investissement suite à la crise ? La crise vous a-t-elle incités à prendre en considération de nouveaux secteurs ou de nouveaux thèmes d'investissement ?**

Cette année, nous avons tiré des leçons de la crise sanitaire et économique, mais aussi du contexte actuel de taux d'intérêt bas et de liquidités abondantes dans les marchés, qui font que l'activité d'investissement rencontre une forte concurrence, avec de nombreuses sources différentes de capital (fonds de private equity, fonds souverains, fonds à long terme, fonds familiaux, etc.) disponibles pour des actifs de qualité.

Après réflexion et compte tenu de l'expérience acquise en 2019 et au début de l'année 2020, nous avons décidé d'adapter les secteurs sur lesquels se porte notre intérêt, en modifiant l'un d'eux et en diminuant la priorité accordée à un autre. Notre pratique en matière de « mobilité, transport et logistique » s'est transformée en une pratique axée « mobilité, données et services » qui se focalise moins sur les activités liées à la mobilité traditionnelle et plus sur les modèles innovants ou créatifs tirant parti de tendances de marché favorables à long terme. Nous avons aussi décidé de réduire temporairement la priorité accordée à la recherche dans le segment des biens et services du quotidien. Enfin, nous avons décidé d'ouvrir la possibilité de prendre aussi en considération des investissements de moindre ampleur, afin d'étendre les opportunités.

Parmi les autres leçons tirées durant l'année, nous pouvons citer la possibilité d'effectuer des transactions de manière virtuelle, grâce aux nombreux outils et plateformes de communication et d'échange. Nous nous sommes adaptés à cette manière de procéder, même si nous préférons nouer des relations en personne avec les différentes parties prenantes.

L'importance de la digitalisation a encore été soulignée de bien des façons durant cette crise sanitaire. Ce thème transversal reste au centre de nos préoccupations, comme critère d'investissement, avantage concurrentiel ou domaine d'amélioration dans notre recherche de nouvelles activités.

Enfin, nous avons aussi décidé d'accorder une place plus centrale aux considérations ESG dans notre recherche d'investissements. Ainsi, nous avons incorporé un angle ESG dans notre approche d'origination, en amont des phases d'analyse plus approfondies, dans le développement de notre proposition d'investissement et durant nos exercices de due diligence.



## > Formalisation de notre approche d'investissement responsable

En termes de rapport ESG, les activités ont désormais adapté la structure de leurs déclarations conformément à leur feuille de route en faveur du développement durable respective et de leurs axes stratégiques. Toutes les activités, y compris D'leteren Immo pour la première fois, alignent leurs rapports sur les normes GRI spécifiques à chaque thème (option Core). Les prochaines étapes consisteront à encore davantage soutenir nos activités dans le cadre de l'application des recommandations de la TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosure, le groupe de travail sur les informations financières liées au climat).

D'leteren Group a aussi fourni pour la première fois une déclaration ESG, qui inclut des données non financières plus génériques couvrant par exemple des données liées aux collaborateurs ou à l'environnement (voir page 199 du Rapport financier et de gestion).

En 2020, D'leteren Group a initié un processus d'assurance indépendante externe pour une sélection d'indicateurs clés de performance non financiers. Notre ambition est de continuer à étendre la portée de notre assurance indépendante externe pour couvrir toutes les données ESG, en commençant par les indicateurs clés de performance stratégiques et du groupe.

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

### AMBITION

D'leteren Group publie un rapport non financier aligné sur les normes et recommandations les plus reconnues.

Le rapport non financier de D'leteren Group reçoit une assurance indépendante externe.

### RÉALISATIONS 2020

#### **Objectif:**

D'leteren Group publie un rapport non financier conforme aux normes GRI et SASB.

#### **Statut : terminé**

Toutes les activités, y compris D'leteren Immo pour la première fois, ont publié un rapport non financier conforme aux normes GRI spécifiques pour chaque thème. La structure du rapport se base sur les normes SASB, entre autres sources. Le groupe a également publié sa première déclaration ESG.

#### **Objectif:**

Le rapport 2020 reçoit une assurance indépendante externe quant à une première sélection de KPI pour Belron, D'leteren Automotive et Moleskine.

#### **Statut : terminé**

Première assurance indépendante externe obtenue pour une sélection de KPI concernant les trois activités.

### OBJECTIF 2021

Toutes les activités commencent à mettre en œuvre les recommandations de la TCFD.

La portée de l'assurance indépendante externe est étendue à une seconde sélection de KPI, y compris pour D'leteren Immo.

### D'ICI 2025

Amélioration continue, y compris concernant la mise en œuvre de la taxonomie européenne.

Tous les indicateurs clés de performance du groupe et les KPI importants reçoivent une assurance indépendante externe. La portée de l'assurance s'étend pour couvrir l'ensemble de la déclaration ESG.

## Ancrer la durabilité dans le processus d'investissement

### AMBITION

Chaque étape du processus d'investissement intègre les critères ESG.

### RÉALISATIONS 2020

#### **Objectif:**

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

#### **Statut : terminé**

Tous les cas d'investissement ont intégré une analyse de l'approche du développement durable dans une phase finale du cycle d'investissement (thèse d'investissement).

D'leteren Group a signé les principes des Nations Unies pour l'investissement responsable.

### OBJECTIF 2021

100% des cas d'investissement intègrent une analyse de l'approche du développement durable tout au long du cycle d'investissement.

D'leteren Group publie sa première charte de l'investissement responsable.

Premier rapport lié aux principes de l'investissement responsable (sur une base volontaire).

### D'ICI 2025

Amélioration continue et alignement sur les réglementations nationales et européennes.

# L'histoire de notre réussite: Renforcer la résilience en trouvant un juste équilibre entre les risques et les opportunités

La réussite de la famille d'entreprises de D'leteren Group dépend de sa capacité à atténuer les risques et à les transformer en opportunités. Une gestion complète des risques et des systèmes de contrôle interne sont mis en place pour identifier, évaluer et atténuer tous les risques possibles. Ces mesures d'atténuation assurent une réussite durable, la protection de notre réputation et la réalisation d'objectifs stratégiques, financiers et non financiers. Pour plus de détails concernant la cartographie de nos risques, leurs impacts potentiels et nos mesures d'atténuation, nous vous invitons à vous reporter à notre rapport financier en page 113.

Concernant les risques financiers, le processus inclut la revue des plans d'audit interne et externe (comprenant des missions d'audit informatique et l'analyse des risques de fraude), des plans stratégiques, des budgets annuels, des résultats financiers mensuels ainsi que des indicateurs clés de performance. L'adoption de procédures comptables garantit la cohérence, l'intégrité et l'exactitude des états financiers de l'entreprise. Les états financiers sont préparés par le service comptable des activités conformément aux International Financial Reporting Standards (IFRS). La consolidation est réalisée dans un système de comptabilité informatique centralisé pour garantir la cohérence et l'adéquation des normes comptables avec celles de D'leteren Group, et l'application des normes IFRS est discutée avec le commissaire et au sein du Comité d'audit. Les processus d'information financière sont couverts par des procédures spécifiques, des vérifications de suivi et des règles de validation. De manière plus générale, le risque financier est géré par une approche prudente des leviers de financement et des liquidités à tous les niveaux.

Quant aux aspects ESG, vu l'impact croissant que le changement climatique peut avoir sur les activités, D'leteren Group travaille à s'engager en faveur de la TCFD et à aligner ses rapports sur ses recommandations. La nature durable du changement climatique implique aussi un horizon de temps à plus long terme pour l'identification et l'atténuation des risques, qu'il s'agisse du risque physique ou de transition.

Pour chaque activité, une analyse de matérialité a été effectuée. Cette dernière fournit une analyse approfondie et personnalisée basée sur des études de marché, des dialogues avec les principaux groupes de parties prenantes et des discussions avec leur direction. Au terme de cette analyse de matérialité, des thèmes qui ont une influence significative sur l'organisation ont été soulignés et mis en lumière comme risques et opportunités importants.

D'leteren Group considère son environnement comme un tout et, par le biais d'un système de gestion des risques exhaustif, il transforme ses principaux risques (financiers et non financiers) en moteurs pour atteindre l'excellence. En 2020, nous avons souligné trois grands risques sur la base de notre cartographie des risques, afin de donner un aperçu de la manière dont les risques actuels sont évalués concrètement et d'expliquer en quoi ils permettent, s'ils sont bien gérés, de tirer des leçons, d'ouvrir des opportunités et de susciter l'innovation.

- Maintenant plus que jamais, nos activités comptent sur la technologie digitale et les données pour offrir les meilleurs services et produits adaptés aux besoins des clients d'aujourd'hui et de demain. Dès lors, la cybersécurité et la protection des données bénéficient désormais de notre plus grande attention.
- Par son caractère inattendu, la crise sanitaire mondiale a montré la capacité de D'leteren Group et de ses activités à faire preuve de proactivité, de flexibilité et de résilience face à l'incertitude.
- D'leteren Group considère les défis environnementaux comme autant d'opportunités de stimuler la croissance durable du groupe tout en contribuant à préserver l'environnement pour les générations futures.

### TIRER AVANTAGE DE L'UNIVERS DIGITAL

Dans le cadre de ses activités, chaque entité récolte, traite et analyse des données pour mieux comprendre ses clients et utilise des systèmes informatiques pour travailler plus efficacement.

Tandis que cette manière de procéder comporte divers risques, l'application de contrôles rigoureux et de protocoles de conformité réglementaire, ainsi que la gestion de ces technologies avec agilité ouvrent aussi de merveilleuses opportunités, que ce soit au niveau de l'efficacité opérationnelle ou de l'expérience clients.

### PRENDRE DES MESURES APPROPRIÉES

- Garantir la conformité au RGPD par le biais de processus bien définis
- Consacrer du personnel et des investissements à la cybersécurité et à la protection des données
- Contrôle logiciel et physique
- Formation du personnel

### PROTÉGER LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DES COLLABORATEURS ET DES CLIENTS, ET RENFORCER LA RÉSILIENCE

D'Ileteren Group et ses activités ont renforcé la résilience, ce qui s'est remarqué face à la crise sanitaire mondiale qui fait rage, en adoptant un comportement proactif et dynamique pour combattre l'adversité.

Conformément à nos valeurs, nous avons donné la priorité à la protection de nos collaborateurs et de nos clients en suivant à la lettre les recommandations gouvernementales et en facilitant leur application partout où nous exerçons nos activités.

Cette crise et la manière dont les activités et le groupe ont réagi face à elle ont également déclenché une accélération de la transformation de nos activités, qui sont désormais bien préparées pour faire face à la rapide évolution de leur écosystème.

### PRENDRE DES MESURES APPROPRIÉES

- Adopter les recommandations gouvernementales
- Encourager et faciliter le travail à domicile
- Assurer le meilleur service possible aux clients en toute sécurité
- Accélérer la transformation
- Maîtriser les coûts
- Préserver le financement et les liquidités

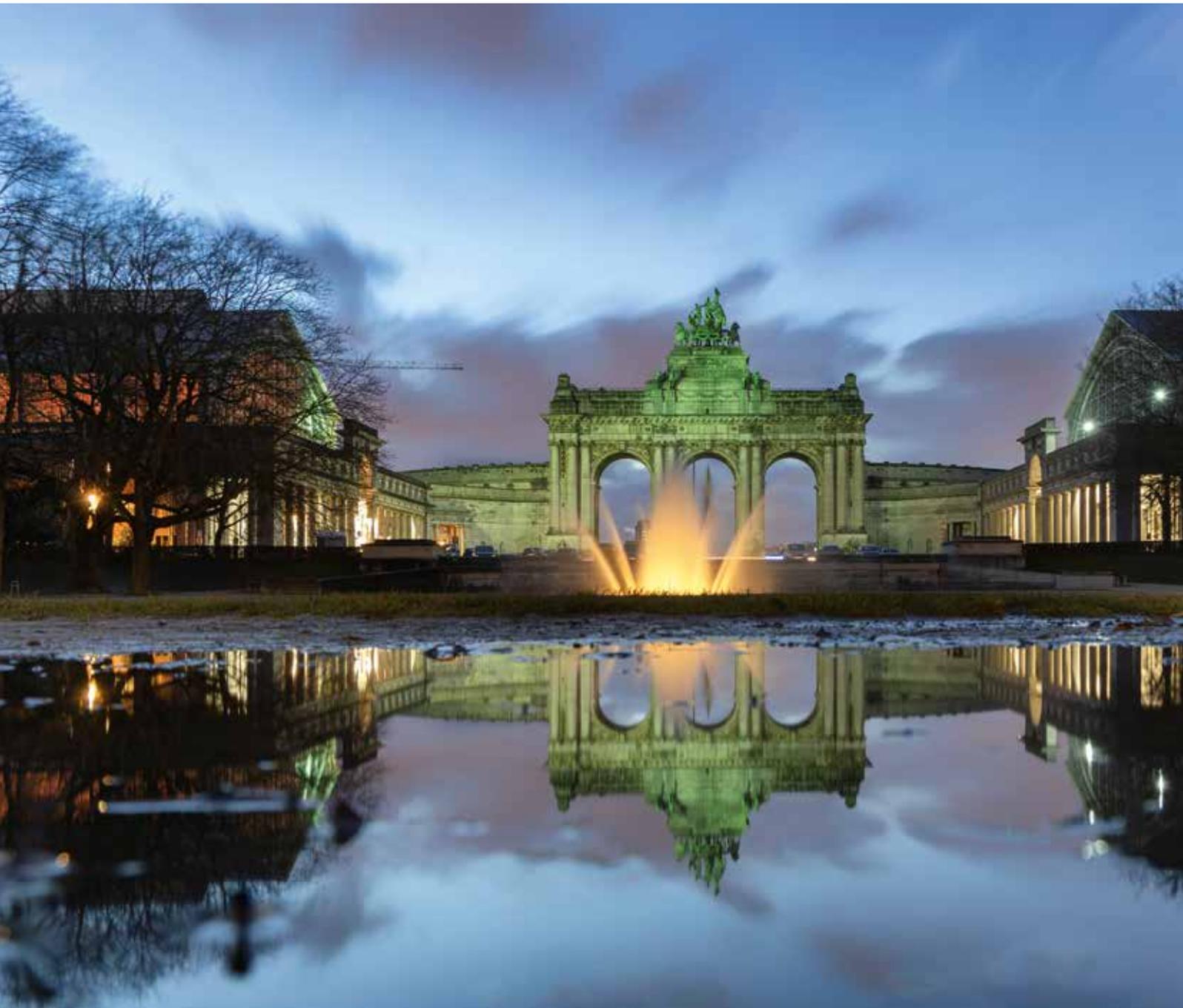
### CONTRIBUER À PROTÉGER NOTRE ENVIRONNEMENT POUR LES PROCHAINES GÉNÉRATIONS

D'Ileteren Group a conscience de l'impact possible de ses activités sur l'environnement et, inversement, de l'impact possible de l'environnement sur ses activités. Une bonne compréhension de cet impact bidirectionnel est essentielle à notre réussite.

Nous renforçons la résilience face à tout défi environnemental en essayant d'anticiper les tendances, plus particulièrement, la rapide évolution de l'environnement réglementaire au vu de l'urgence climatique.

### PRENDRE DES MESURES APPROPRIÉES

- Encourager l'innovation respectueuse de l'environnement dans nos activités et chercher des opportunités dans nos futurs investissements potentiels
- Promouvoir un comportement respectueux de l'environnement : utilisation responsable des ressources naturelles, production et consommation d'énergie renouvelable quand c'est possible et gestion durable des déchets
- Sensibiliser les collaborateurs
- Mettre sur pied un plan d'action pour surveiller et réduire les émissions de CO<sub>2</sub>
- Veiller au respect strict des lois environnementales
- Prévoir des rapports environnementaux reprenant les risques liés au changement climatique suivant les recommandations de la TCFD



# Gouvernance

# Conseil d'administration

## 11

### ADMINISTRATEURS

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



### Représentation des femmes

### Expertise

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

## 57

### 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.

Élaboration 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 planification des successions, de nomination et de rémunération dans l'ensemble du groupe.

Réflexion portant sur les stratégies et les objectifs à long terme du groupe, 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 2020

## 4

## 4

## 17

En 2019, le Comité a effectué une auto-évaluation avec l'aide de professionnels externes. Les évaluations du Comité sont effectuées tous les 3 ans.

# Comité exécutif du groupe

## > Rôle

---

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

## > Deux membres

---

**Francis Deprez: CEO**  
**Arnaud Laviolette: CFO**

Les membres du Comité exécutif agissent collégalement. Ils sont soutenus par une équipe Corporate composée d'experts en investissements (travaillant sur les nouveaux investissements, l'approvisionnement, l'exécution des contrats et la gestion de portefeuille) ainsi que par une série d'experts (juridique, finance, fiscalité, relations investisseurs, communication et ESG).

# Gouvernance au niveau des activités

Les activités 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 Automotive

---

D'Ieteren Automotive, qui est devenue une filiale détenue à 100% de D'Ieteren SA depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021, est dirigée par le CEO de D'Ieteren Automotive, qui agit sous l'autorité du CEO du groupe. Le CEO de D'Ieteren Automotive préside le Comité de direction de D'Ieteren Automotive, qui comprend huit autres membres, responsables des directions Finance et Operations, IT, Marketing, Brands & Network, Retail, New Mobility, Ressources Humaines et Strategy & Transformation.

## > Belron

---

Belron, dont D'Ieteren Group détient 54,85% des droits de vote au 31 décembre 2020, est dirigé par un Conseil d'administration qui comprend six membres : trois nommés par D'Ieteren Group, deux nommés par CD&R et le CEO de Belron.

## > Moleskine

---

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

## > D'Ieteren Immo

---

D'Ieteren Immo, filiale à 100% de D'Ieteren Group, est dirigée par un Conseil d'administration composé de quatre membres : trois nommés par D'Ieteren Group 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			AUDITEURS EXTERNES
1 <sup>ÈRE</sup> LIGNE DE DÉFENSE	2 <sup>ÈME</sup> LIGNE DE DÉFENSE	3 <sup>ÈME</sup> LIGNE DE DÉFENSE	
Contrôles opérationnels	Contrôle de gestion	Audit internes	
Contrôle direct et monitoring par le Management	Gestion des risques		
	Conformité et qualité		
<b>RESPONSABILITÉ DES RISQUES</b>	<b>CONTRÔLE DES RISQUES</b>	<b>ASSURANCE DES RISQUES</b>	

## > 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 Automotive est le même que celui du groupe. Depuis le 1er janvier 2021, D'Ieteren Automotive dispose de son propre Comité d'audit.

\*\* Le Conseil d'administration de D'Ieteren Automotive est le même que celui du groupe. Depuis le 1er janvier 2021, D'Ieteren Automotive dispose de son propre Conseil d'administration.

# Politique de rémunération des membres du Comité exécutif du groupe

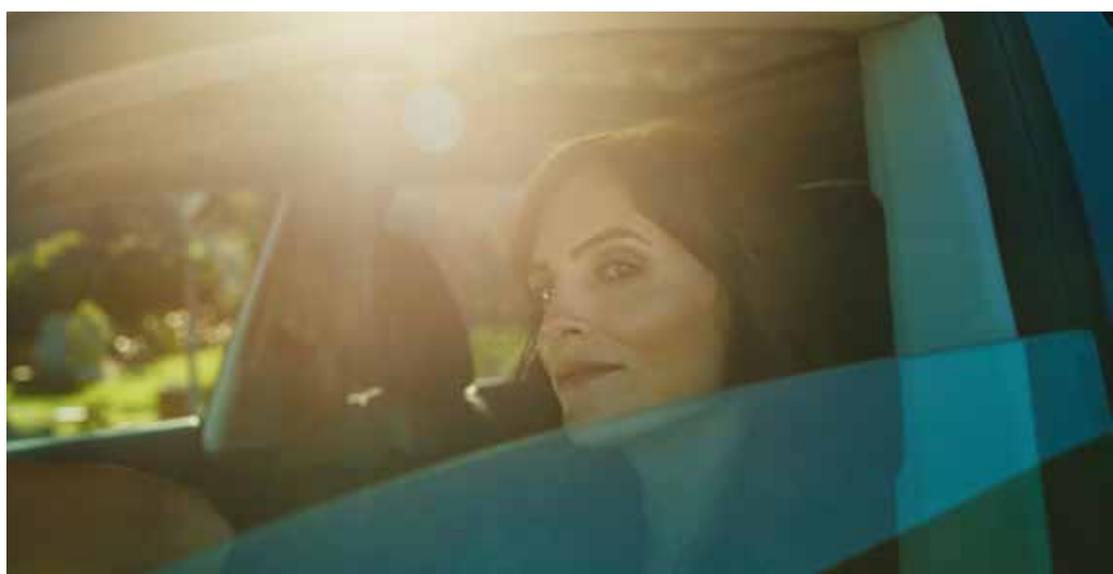
Le groupe mène une politique de rémunération propre destinée à attirer et à retenir les managers disposant du profil adéquat, mais aussi à les motiver au moyen d'incitants adéquats, conformément au niveau de risque accepté par le groupe et permettant de générer une valeur durable.

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 des éléments suivants:

- une rémunération annuelle fixe ;
- une rémunération variable, comprenant:
  - o une rémunération annuelle variable basée sur des critères de performance collectifs (financiers et non financiers), dont l'objectif est de l'ordre de 65 à 70% de la rémunération fixe ;
  - o un incitant en espèces à long terme basé sur des critères financiers et non financiers mesurés sur une période de 3 ans ; et
  - o un plan d'incitants à long terme sous forme d'options sur titres.

# Nos activités







Créer une mobilité fluide  
et durable pour tous

# D'leteren

## NOTRE MÉTIER

D'leteren distribue, commercialise et fournit des services après-vente en Belgique pour les véhicules des marques Volkswagen, Audi, SEAT, CUPRA, ŠKODA, Bentley, Lamborghini, Bugatti et Porsche. La société opère par le biais d'un réseau de concessionnaires indépendants dans toute la Belgique, ainsi que d'une trentaine de concessionnaires appartenant à l'entreprise et situés principalement sur l'axe Bruxelles-Malines-Anvers. Elle possède une part de marché de plus de 23% du marché des véhicules neufs et compte 1,2 million de véhicules en circulation.

L'entreprise est également active sur le marché des véhicules d'occasion via, entre autres, les centres et distributeurs agréés MyWay et Audi Approved Plus. D'leteren propose en outre des services de location à long terme et un éventail complet de financements automobiles à travers une filiale commune à D'leteren et Volkswagen Financial Services. D'leteren investit également dans les services de mobilité par le biais de sa filiale Lab Box et offre désormais toute une gamme de solutions, des voitures partagées à la fourniture de véhicules autonomes, en ce compris la commercialisation de stations de recharge pour véhicules électriques, des conseils en matière de mobilité et le développement d'une application multimodale.

D'leteren a également créé la franchise Wonder Car, qui propose un concept de réparation de véhicules innovant associant la réparation intelligente et la carrosserie classique, réduisant l'empreinte écologique de cette activité et les coûts moyens de la réparation et de l'immobilisation des véhicules.

*N.B. : pour améliorer le confort de lecture, le nom commercial de D'leteren Automotive, « D'leteren », sera utilisé tout au long de ce chapitre.*





## Message de Denis Gorteman, CEO de D'Ieteren Automotive

La manière dont nous nous déplaçons est un thème majeur dans cette période difficile marquée par le changement climatique. Voilà pourquoi D'Ieteren s'engage à créer une mobilité fluide et durable pour tous. C'est une responsabilité qu'en notre qualité de leader du marché, nous entrepreneurs d'endosser de manière exemplaire.

Depuis plusieurs années maintenant, nous œuvrons à la transformation de nos activités pour saisir toutes les opportunités liées à la digitalisation, à l'électrification, à l'automatisation des véhicules et à la nouvelle mobilité. Cette approche nous permet de remplir notre mission au bénéfice de nos clients, de nos partenaires, de nos collaborateurs et de la société au sens large.

La pandémie mondiale a rendu nécessaire d'accélérer certains aspects de cette transformation, pour compenser le déclin marqué du marché, répondre aux nouvelles attentes de nos clients et assurer notre capacité à investir pour l'avenir et remplir notre mission.

Pour permettre à chacun de nos collaborateurs de prendre des décisions de la manière la plus autonome possible, nous avons défini 4 axes stratégiques :

- *Customer experience* : améliorer la vie de nos clients en visant l'excellence dans les services que nous offrons.
- *Product & Service portfolio* : créer et adapter un portefeuille de produits et de services qui répondent aux besoins des clients, sur la base d'une analyse des données.
- *Mobility ecosystem* : construire un écosystème cohérent de solutions couvrant tous les besoins liés à la mobilité durable, via nos canaux, notre réseau et nos partenaires.
- *People* : offrir à nos collaborateurs « a great place to work » en y faisant vivre nos valeurs.

Nous réaliserons nos développements stratégiques tout en veillant également à atteindre des objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance, y compris la neutralité carbone en 2021, la réduction de 50% de nos émissions de CO<sub>2</sub> d'ici 2025 et la promotion de la diversité dans nos équipes.

L'approche holistique et responsable que nous mettons en pratique dans nos activités quotidiennes, enrichie par l'agilité de la nouvelle structure organisationnelle de notre filiale, permet à D'Ieteren de regarder résolument vers l'avenir.

Pour symboliser cette nouvelle structure et les engagements que nous prenons, nous avons adopté une nouvelle identité de marque. Celle-ci fait le lien entre le passé et l'avenir, et intègre le nom D'Ieteren, associé à un héritage précieux de plus de deux cents ans d'adaptation aux évolutions de la mobilité, avec le « Forward » en forme de flèche qui souligne notre souhait d'anticiper et de nous ouvrir aux changements du marché. Pour D'Ieteren et ses collaborateurs, cette nouvelle identité de la marque est un symbole fort qui nous unit au service d'une ambition commune : faire de la mobilité un levier de développement durable pour les générations à venir.

Nous commençons 2021 avec les leçons tirées de l'expérience de 2020. De nombreuses mesures ont déjà été mises en place pour contrer les effets de la crise sanitaire, mais aussi tirer parti de nouvelles normes en matière de mobilité. Nos ambitions sont élevées, comme l'engagement de nos équipes pour les réaliser. Je voudrais rendre hommage à la qualité du travail de nos collaborateurs et aux efforts qu'ils fournissent au quotidien, dans des circonstances exceptionnelles, pour assurer la satisfaction de nos clients et de nos partenaires.

## > 2020 en bref

### Environnement économique

La pandémie de coronavirus n'a pas épargné le secteur automobile, et a perturbé les activités de vente en concessions comme les livraisons de véhicules, dans un contexte de grande incertitude économique. 431.491 voitures neuves ont été immatriculées en Belgique durant l'année 2020, un recul important de 21,5%. Un repli nettement inférieur a été observé dans le marché des véhicules utilitaires légers, avec une diminution de 12,2% (avec 71.800 immatriculations). Toutefois, vu la taille de la population, le ratio de véhicules neufs par habitant positionne toujours la Belgique parmi les premiers pays en Europe.

Une analyse des immatriculations de véhicules neufs en 2020 montre :

- une stabilisation de la proportion d'immatriculations faites par les clients particuliers (45% en 2020 contre 44% en 2019) et par les sociétés ;
- une forte augmentation de l'électrification de véhicules, passant d'1,6% en 2019 à 3,5% un an plus tard, et une forte hausse des modèles hybrides, qui représentent une part de marché de 10,9% contre 4,7% en 2019 ; les entreprises sont des acteurs clés dans l'électrification de la flotte de voitures en Belgique en 2020, une voiture de société sur cinq étant équipée d'un moteur électrique ou hybride ;
- la poursuite du succès des SUV, qui représentent 41% des voitures immatriculées en 2020. Dans ce segment, les SUV de taille moyenne sont très attractifs, devant la catégorie des petits breaks et des petits SUV.

Comme les ventes, le secteur après-vente a souffert de la crise du COVID-19 ; les mesures gouvernementales (obligation de télétravail, extension de l'interruption de certaines activités, couvre-feu, etc.) ont entraîné une diminution du nombre de kilomètres parcourus. En fait, le nombre moyen de kilomètres parcourus par an est passé de 13.764 en 2019 à 11.757 en 2020, une chute de 14,5% qui a engendré une baisse des activités (de 18% pour la mécanique, de 19,5% pour la carrosserie).

### Les résultats commerciaux confirment que nos marques restent très attractives

- 23,6% de part de marché nette en Belgique pour toutes les marques distribuées : un niveau jamais atteint jusque-là ;
- records de part de marché pour Audi et ŠKODA ; Volkswagen reste la marque la plus vendue ; SEAT stabilise sa part de marché ; les véhicules utilitaires VW enregistrent de bonnes performances malgré les produits en fin de cycle ; Porsche, Bentley et Lamborghini signent aussi des records d'immatriculations ;

- en termes de leasing et de solutions de financement, Volkswagen D'leteren Finance a également un taux de pénétration très important de 36% (35% en 2019) dans les ventes de nos marques.

Les volumes de facturation sont toutefois nettement inférieurs à 2019, qui fut une année excellente. Ces volumes s'élèvent à 104.710, soit -19,2% de moins qu'en 2019.

### Gestion de la crise liée au COVID-19

Depuis le début de la crise sanitaire, D'leteren a mis en place un certain nombre d'initiatives pour atténuer les effets de la crise tout en protégeant le plus possible ses collaborateurs, ses partenaires et ses clients. Dans ce contexte, le télétravail a été largement mis en œuvre, les showrooms ont été fermés et, au départ, les activités après-vente se limitaient aux opérations urgentes, en particulier pour le personnel médical.

Afin de compenser l'impact de l'arrêt des activités, une gestion rigoureuse des liquidités a été mise en place rapidement, notamment par le biais d'une diminution du fonds de roulement, associée à une réduction drastique des frais de marketing, du recours à des entreprises externes, du transport et de la logistique. D'leteren a aussi pris soin de déployer les mesures organisationnelles et financières qui s'imposaient pour soutenir son réseau de distribution durant cette crise extraordinaire.

Outre la gestion de la crise liée au COVID-19 à court terme, D'leteren a réexaminé ses choix stratégiques à la lumière de la chute soudaine des marchés et des évolutions attendues du comportement de ses clients, en particulier en termes de digitalisation et de télétravail. Cette analyse a induit la mise en œuvre d'un plan d'accélération de la transformation, initié en 2019.

Ce plan inclut un programme d'investissement de grande ampleur d'ici 2025, destiné à garantir la position de numéro un de l'entreprise dans ses marchés, ainsi qu'un examen de ses méthodes de fonctionnement interne et de son portefeuille d'activités opérationnelles afin de garantir ses niveaux de marge, dans un contexte de croissance altérée. Les activités qui ne répondent plus aux besoins des concessionnaires ou des clients ont donc été arrêtées. Citons notamment l'arrêt des activités du centre de contact de Kortenberg, car les essais sur route sont désormais surtout organisés par les concessionnaires à la demande de clients, et le retrait des activités d'importation pour les produits Yamaha en Belgique et au grand-duché de Luxembourg, effectuées par D'leteren Sport. Toutes ces mesures internes ont engendré la perte de 211 emplois en 2020.

## > En route pour la mobilité de demain

*“Avec le Salon de l’Auto virtuel, nous sommes plus déterminés que jamais à digitaliser notre approche clients.”*

**José Fernandez, Chief Customer Experience & Digital Officer**



L’annulation de l’édition 2021 du Salon de l’Auto de Bruxelles en raison de la crise sanitaire s’est avérée un défi majeur car les enjeux sont importants. Chaque année, le Salon de l’Auto de Bruxelles accueille plus d’un demi-million de visiteurs et nous permet d’atteindre (en moyenne) 30% de notre chiffre d’affaires annuel durant le premier trimestre. Par conséquent, pour surmonter cette situation, nous avons investi dans la création de stands virtuels authentiques, qui présentent tous les modèles en détail (intérieur comme extérieur), avec des images à 360° de haute qualité. Un centre d’appel comptant quelque 130 spécialistes était mis à la disposition des clients 7 jours sur 7 en janvier. Les visiteurs pouvaient obtenir des conseils via le chat ou réserver directement un essai sur route. Cette initiative, à laquelle les clients ont réservé un accueil favorable, a généré de nombreux contacts pour les concessionnaires dans un contexte de crise économique et comparé au Salon de l’Auto exceptionnel de 2019. Cette édition virtuelle est une vraie source d’enseignement pour l’analyse du comportement des clients à l’ère digitale. Elle accélère le processus global de digitalisation de l’expérience clients, incluant les ventes en ligne, un domaine dans lequel nous investissons et impliquons nos équipes dans le but d’atteindre 15% de nos ventes par ce canal d’ici 2025. Cette initiative nous encourage aussi à mieux utiliser nos données, conformément aux normes légales en vigueur, afin de personnaliser nos offres et répondre le plus précisément possible aux attentes des clients.

### Déjà un leader bien positionné dans le segment des véhicules électriques

L’offensive électrique du groupe Volkswagen a permis à D’leteren de capturer près de 25% de ce segment, avec des gammes qui continuent à se développer, notamment chez Volkswagen avec l’ID.3 et l’ID.4, chez ŠKODA avec son dernier modèle Enyaq, chez Audi avec la Q4 et l’e-Tron GT, chez CUPRA avec la Born, et chez Porsche avec la Taycan.

Afin de promouvoir l’adoption de ces véhicules, D’leteren commercialise, par le biais de sa filiale EDI (Electric by D’leteren), une gamme complète de solutions de recharge intelligentes et de production d’énergie verte pour les utilisateurs privés et professionnels. En 2020, EDI a tiré parti de la tendance à l’électrification des véhicules en augmentant le nombre de points de recharge de 435 en 2019 à 1.805 en 2020. EDI attend une poursuite de la croissance en 2021 et prévoit d’installer près de 100 stations de recharge par semaine pour atteindre 5.600 points de recharge à domicile et au travail en 2021.



*“Cette nouvelle mobilité, qui est déjà bien établie aujourd’hui, ne comprend pas seulement des véhicules partagés, des transports publics, des vélos ou la marche. Aucun de ces modes de transport à lui seul ne fournit “la” solution, mais ensemble ils forment un modèle de mobilité qui est certes plus complexe, mais surtout plus efficace, en particulier pour les trajets en ville. C’est pourquoi D’Ieteren déploie une gamme de solutions de mobilité diversifiée. Certaines d’entre elles (comme Poppy, EDI ou Husk) représentent déjà plusieurs millions d’euros et ont des objectifs de rentabilité à court terme; d’autres sont toujours aux prémices de la phase de développement, comme Skipr, MyMove ou mBrella.”*

**Michaël Grandfils, Managing Director Lab Box**



## Une nouvelle mobilité prend forme

Voici quelques exemples d’initiatives développées pour rendre la mobilité plus fluide et durable :

- **POPPY**: le partage de voiture a connu une évolution contrastée en raison du confinement, mais a retrouvé les niveaux d’avant la crise sanitaire. Poppy a renouvelé l’ensemble de sa flotte en 2020, et compte 500 véhicules respectueux de l’environnement en circulation à Bruxelles, à Anvers et dorénavant dans la zone de Charleroi Airport, pour un total de plus de 1.200 trajets quotidiens. Poppy ambitionne de porter ce nombre de trajets à 1.900 d’ici fin 2021, et veut encore étoffer sa flotte de véhicules d’ici 2025, avec un objectif de 10 véhicules par km<sup>2</sup>, afin d’être capable d’exploiter le plein potentiel de ce mode de transport.
- **SKIPR**: cette application mobile est une plateforme unique pour planifier et payer les trajets professionnels quotidiens. Elle met une large gamme d’options de mobilité différentes, telles que la SNCB, la STIB, De Lijn, les TEC, Bird, Uber, Poppy, Billy, Dot et bien d’autres, à la disposition du client. 2020 fut une année cruciale pour Skipr, qui a levé €7m de Belfius pour valider sa position de numéro un sur le marché belge et se développer à l’international, en particulier en France.
- **BIKE-MOBY**: cette formule de location de vélos développée par Volkswagen D’Ieteren Finance apporte un niveau de service et d’assistance comparable à celui des voitures de société.





## Le marché des véhicules d'occasion : un nouveau domaine de croissance pour D'leteren et ses concessions

2020 a démontré la résilience du marché des véhicules d'occasion, qui profite particulièrement d'un attrait plus important en période de crise économique. Ce marché n'a connu qu'un repli de 5%, loin donc de la contraction du marché des véhicules neufs. MyWay et Audi Approved Plus ont aussi connu une forte augmentation du nombre de véhicules vendus. Ces évolutions attestent du potentiel que D'leteren entend capturer via sa nouvelle offre, Wonder. En 2020, cette filiale a développé une nouvelle plateforme digitale, MyWay Pro, pour l'achat et la revente de véhicules d'occasion au niveau international.

*“Notre objectif est de fournir des véhicules d'occasion au réseau pour lui permettre de prendre une plus grande part de ce marché dynamique à valeur ajoutée, en particulier via les réparations et les entretiens qu'il génère. MyWay Pro vise à commercialiser quelque 12.000 véhicules en 2021, et ce, par exemple, via la diversification de ses sources d'approvisionnement, via l'achat à des particuliers ou via de nouveaux contrats de remise en vente.”*

**Claude Willaert, Managing Director Wonder Group**

## La concession du futur

D'leteren Center Brussels est un nouveau type de concession. Ouvert en mai 2020, son petit showroom héberge néanmoins 3 marques (Volkswagen, SEAT et ŠKODA) sans aucune séparation entre elles. Les outils de communication digitale sont largement utilisés pour présenter les gammes complètes. Des véhicules de démonstration sont disponibles pour les clients qui souhaitent faire un essai sur route. De plus, la livraison des véhicules commandés pour les clients se fait désormais dans deux nouveaux centres de livraison, entièrement consacrés à cette fin. Ils sont bien situés — au nord et au sud de Bruxelles — pour servir tous les clients des concessions de D'leteren dans cette région du pays.

*“Le client ne veut plus d'une concession qui ressemble à une cathédrale. Les solutions proposées pour présenter nos produits, associées à des essais sur route, leur donnent entière satisfaction. Leurs réactions sont très positives. Nous tenons compte de leur feed-back car cette concession sert en quelque sorte de laboratoire. C'est là que nous essayons des expériences digitales avec le client, puis nous les reproduisons, si elles sont concluantes, dans notre nouvelle concession du futur, Mobilis, qui ouvrira en 2023. De plus, l'empreinte immobilière moindre de la concession a un impact positif sur nos coûts et notre efficacité opérationnels.”*

**Didier Fenix, Directeur de D'leteren Centers**



### Initiatives clés pour atteindre l'excellence opérationnelle

- **CLIPS**: remplacement du nouveau système ERP pour la logistique liée à l'entrepôt de pièces et accessoires; un projet qui rehaussera encore le niveau de service aux concessionnaires et qui optimisera la gestion des stocks ;
- **Automatisation de processus internes**, en particulier en termes de surveillance et d'intelligence basée sur les données ;
- **Modernisation de l'ensemble du réseau et de l'infrastructure informatique du groupe** pour encore augmenter la sécurité du système et l'efficacité opérationnelle ;
- **Développement de nouveaux systèmes de gestion et d'interface** pour les contrats d'entretien et les commandes de véhicules afin d'augmenter la flexibilité et de permettre le développement de nouveaux services.

### Une structure organisationnelle des filiales pour gagner en agilité

Afin d'avoir une organisation plus flexible et plus proche de sa clientèle spécifique, D'leteren a créé des filiales de ses D'leteren Centers situés en région bruxelloise et des Porsche Centers situés à Bruxelles et Anvers. Ces filiales sont détenues à 100% par D'leteren Automotive, qui conserve les activités d'assistance et d'importation automobile. D'leteren Automotive est une nouvelle filiale entièrement détenue par D'leteren Group. Cette nouvelle structure, effective à compter du 1er janvier 2021, permet à chaque activité de se concentrer sur son propre métier et donc d'optimiser son développement.



## > Approche de la durabilité

De par la nature de sa mission, qui a pour but de construire une mobilité fluide et durable pour tous, le développement durable fait partie intégrante de la stratégie de l'entreprise. Les initiatives prises pour répondre aux attentes des clients et aux besoins de la société au sens large s'inscrivent dans cette optique.

En parallèle, D'leteren s'engage à deux niveaux principaux, liés à ses activités et sa volonté d'être un employeur attractif.

- **Contribuer à la protection de l'environnement** en réduisant l'empreinte carbone de nos activités de 50% d'ici 2025. Outre la gestion durable de ses bâtiments et de ses consommables, la réduction de l'empreinte carbone de l'entreprise va aussi impliquer une politique de mobilité plus verte. La première étape pour atteindre cet objectif est l'adaptation de la politique en matière de voitures de D'leteren. Un autre aspect important est que, à partir de 2021, les émissions de CO<sub>2</sub> de nos activités vont être compensées par des programmes de reforestation et de préservation de l'environnement. Ces programmes de compensation seront adaptés si nécessaire, en fonction de l'ampleur des mesures prises pour réduire les émissions de CO<sub>2</sub>.
- **Promouvoir la croissance inclusive**, en soutenant des opportunités égales et la diversité au sein de l'entreprise. La diversité sous toutes ses formes, qu'il s'agisse du sexe, de l'origine ou de l'âge, est une source de créativité car elle multiplie les points de vue et contribue à l'innovation. Plusieurs initiatives seront prises progressivement en faveur de la diversité : du recrutement au développement de carrière, en passant par des actions de sensibilisation.

De plus, dans un environnement de travail extraordinaire dans un contexte d'évolution profonde, D'leteren a plus que jamais conscience qu'il est nécessaire de mener ses activités de manière éthique et responsable, conformément aux valeurs du groupe. Les systèmes de gouvernance interne sont adaptés aux évolutions structurelles. Face à la crise sanitaire, la priorité est donnée à la sécurité des collaborateurs, des partenaires et des clients. Le soutien apporté aux communautés locales, et en particulier au personnel soignant en 2020, se poursuit.

## > Strategy 2021 and beyond

La crise sanitaire mondiale et l'urgence croissante du changement climatique ont intensifié et accéléré la détermination de D'leteren de guider le marché vers une mobilité durable et équitable.

Pour profiter des opportunités dans les domaines de la digitalisation, de l'électrification, de l'automatisation de véhicules et de la nouvelle mobilité, D'leteren se concentrera sur des initiatives de transformation de ses activités dans 4 domaines stratégiques : l'excellence des services à la clientèle, un portefeuille de produits et services ciblés, des solutions de mobilité durable et la diversité et le bien-être des collaborateurs.

À l'avenir, une nouvelle structure d'organisation des filiales permettra aux activités de devenir plus autonomes et de répondre avec agilité aux besoins du marché. De plus, la nouvelle identité de marque de D'leteren atteste de son attachement à des objectifs visionnaires en matière d'environnement, de société et de gouvernance, incluant son but d'atteindre des émissions nettes nulles d'ici 2040, tout en réduisant de moitié ses émissions de CO<sub>2</sub> d'ici 2025.

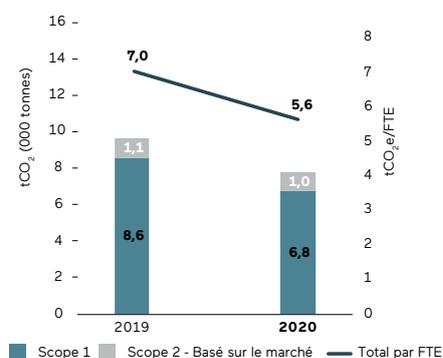


# D'Iteren Automotive<sup>2</sup>

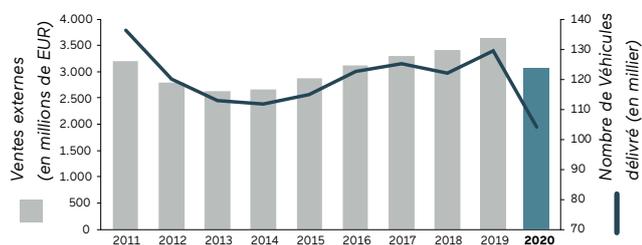
## Chiffres clés

(en millions EUR)	2019	2020
Véhicules neufs livrés (en unités)	129.575	<b>104.710</b>
Ventes externes	3.634,9	<b>3.215,7</b>
Résultat opérationnel ajusté <sup>1</sup>	119,1	<b>98,9</b>
Marge opérationnelle ajustée	3,3%	<b>3,1%</b>
<b>Résultat ajusté, part du groupe</b>		
avant impôts <sup>1,3</sup>	128,4	<b>102,8</b>
après impôts <sup>1</sup>	86,2	<b>73,6</b>
Personnel moyen (équivalents temps plein moyens)	2.087	<b>2.187</b>

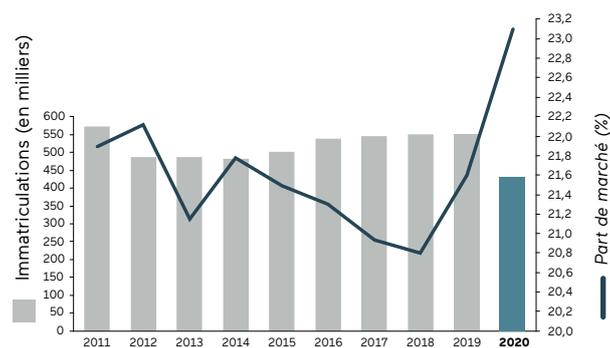
### ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> \*



### VENTES ET NOMBRE DE VÉHICULES LIVRÉS



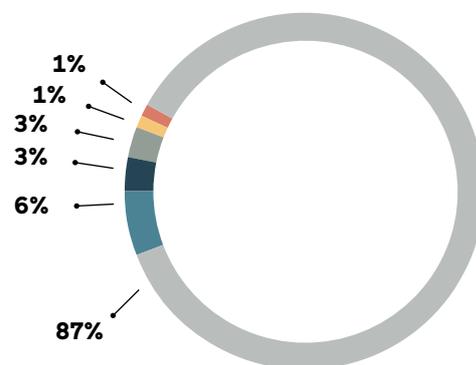
### IMMATRICULATIONS DE VOITURES NEUVES EN BELGIQUE ET PART DE MARCHÉ



### ÉVOLUTION DES REVENUS PAR ACTIVITÉ

(en millions EUR)	2019	2020	Change
● Véhicules neufs	3.193,5	<b>2.792,0</b>	-12,6%
● Pièces de rechange et accessoires	215,7	<b>182,3</b>	-15,5%
● Service après-vente	97,9	<b>83,6</b>	-14,6%
● Véhicules d'occasion	76,1	<b>95,5</b>	+25,5%
● D'Iteren Sport	31,4	<b>32,2</b>	+2,5%
● Autres	20,3	<b>30,1</b>	+48,3%
<b>D'ITEREN AUTOMOTIVE</b>	<b>3.634,9</b>	<b>3.215,7</b>	<b>-11,5%</b>

### RÉPARTITION DES REVENUS PAR ACTIVITÉ



\* Les émissions CO<sub>2</sub> ont été calculées par un partenaire externe CO<sub>2</sub> Logic. Les données 2019 ont été retraitées afin de s'aligner sur le périmètre des émissions de CO<sub>2</sub> 2020, qui exclut Sopadis, WonderCar, LabBox, D'Iteren Sport et VDFin. Ces branches seront incluses à partir de 2021 dans le périmètre du plan de réduction des émissions. Les détails supplémentaires de la méthodologie se trouvent dans la déclaration ESG (p. 201 du rapport financier et du de gestion).

1. Après exclusion des éléments d'ajustement (APM - voir lexique page 84).

2. Le segment D'Iteren Automotive exclut les activités immobilières et corporate du groupe.

3. Le résultat ajusté avant impôts, part du groupe, inclut la part du groupe dans le résultat ajusté avant impôts des entités mises en équivalence.



Faire la différence avec un soin réel



## NOTRE MÉTIER

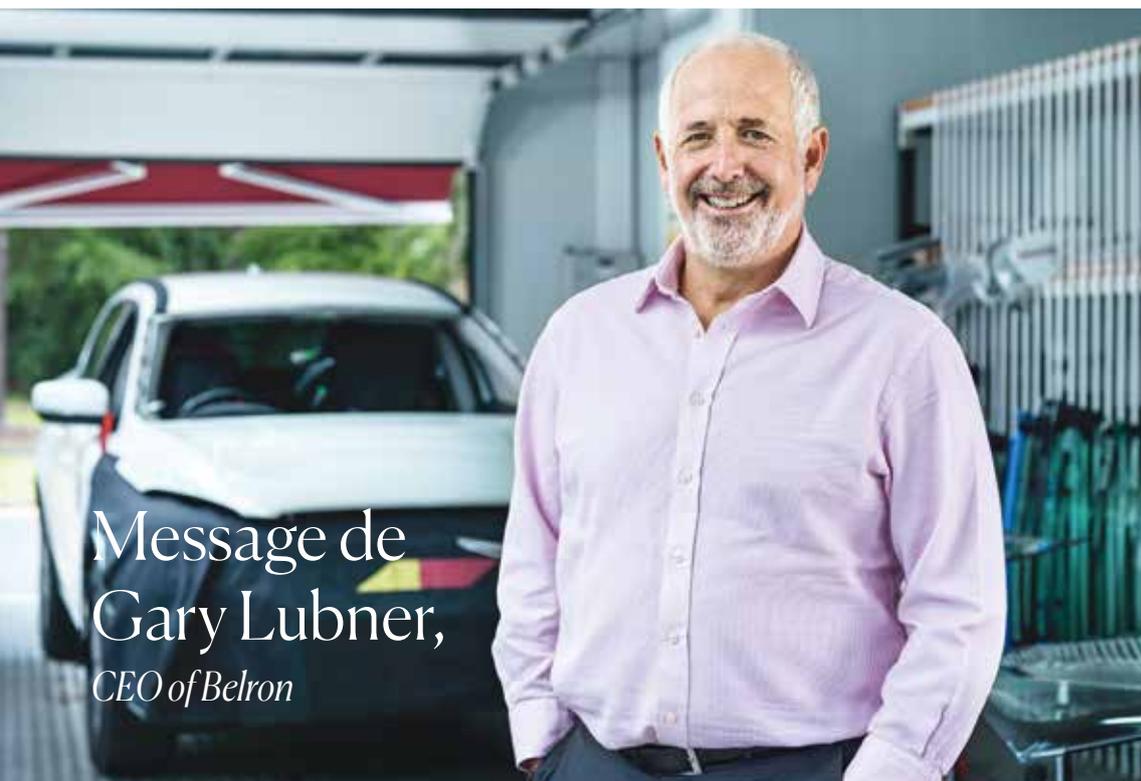
Belron a un objectif clair : « faire la différence avec un soin réel ». Leader mondial dans le domaine de la réparation, du remplacement et du calibrage de vitrage de véhicules, Belron opère dans 40 pays par l'intermédiaire d'entreprises détenues à 100% et de franchises, avec des marques numéro un sur le marché – notamment Autoglass®, Carglass®, Lebeau Vitres d'autos®, Speedy Glass®, Safelite® Autoglass, O'Brien® et Smith&Smith®. 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.

	2016	2017	2018	2019	<b>2020</b>
Clients (en millions) <sup>1</sup>	15,5	16,8	18,2	18,2	<b>14,9</b>
NPS <sup>2</sup>	82,6%	83,1%	82,8%	84,2%	<b>84,9%</b>

1 Y compris les franchisés

2 Net Promoter Score





## Message de Gary Lubner, CEO of Belron

*Dans une année à nulle autre pareille, je suis vraiment fier de la manière dont Belron a démontré son véritable esprit et a réagi à la crise du COVID-19 avec courage, compassion et détermination pour réaliser les objectifs ambitieux que nous nous étions fixés. Nous avons signé l'année la plus réussie de notre histoire en dépit de la fluctuation de la demande provoquée par les restrictions et les confinements aux quatre coins du monde. Cette solide performance financière a pu être réalisée tout en restant fidèles à notre objectif consistant à faire la différence avec un soin réel pour nos collaborateurs, nos clients et la société.*

*Ce succès est en grande partie dû à l'énorme investissement que nous avons déjà entrepris dans des domaines tels que le calibrage. Nous avons aussi entamé une course à l'efficacité à tous les niveaux de l'entreprise, avec des initiatives telles que l'amélioration des processus d'approvisionnement. Depuis le début de la pandémie, nous avons fixé et respecté des principes pour guider nos actions tout au long de la crise, ce qui nous a permis d'être sûrs de rester concentrés et d'agir de manière décisive.*

*Je souhaite avant tout rendre hommage aux collaborateurs exceptionnels de Belron qui ont travaillé sans relâche malgré les difficultés. Nous avons réagi rapidement à la crise, mettant en place des mesures d'hygiène et de sécurité accrues pour que nos équipes puissent continuer à travailler. Nous sommes également passés rapidement et efficace-*

*ment à des modèles de télétravail. Nos équipes ont maintenu l'objectif de Belron, qui consiste à « faire la différence avec un soin réel » pour nos clients, en atteignant un score NPS record de 84,9%. Elles ont également exercé un impact remarquable en veillant à la sécurité de nos clients, en atteignant le jalon d'un million de calibrages durant l'année 2020, en dépit des défis importants rencontrés cette année.*

*Nos collaborateurs ont également récolté un montant record de €1,7m lors de l'édition virtuelle du Spirit of Belron Challenge au profit d'Afrika Tikkun, organisation caritative qui nous tient à cœur et œuvre à donner de la nourriture à diverses communautés durant la crise. De plus, la fondation caritative Belron Ronnie Lubner a fait don de plus de €2m à des œuvres touchées par la pandémie de COVID-19.*

*Alors que 2021 apportera d'autres défis, je me réjouis d'entamer une année sous le signe de la poursuite de la croissance, durant laquelle nous continuerons à accélérer et transformer notre activité pour l'avenir, en mettant encore davantage l'accent sur nos collaborateurs, la technologie et la durabilité.*

Gary Lubner

## > 2020 en résumé

### Environnement économique

L'environnement économique a été volatile et très incertain pendant la plus grande partie de l'année.

L'impact de la crise liée à la pandémie de COVID-19 a provoqué une forte baisse de la demande de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules, en particulier en mars, avril et mai. Cette situation était due à une diminution significative des kilomètres parcourus dans la plupart des marchés, ainsi qu'à l'obligation de fermer les Service Centres dans plusieurs pays. L'ampleur de l'impact varie d'un pays à l'autre, en fonction des mesures gouvernementales prises pour réduire la propagation du virus. Dans de nombreux pays, le travail à domicile était généralisé, ce qui a réduit nettement le nombre de kilomètres parcourus par les navetteurs. Les principaux impacts ont été observés dans des pays tels que la Belgique, la France, l'Espagne et l'Italie, où des confinements stricts ont été appliqués.

En dépit de la pandémie, la chaîne d'approvisionnement n'a pas été largement touchée par la crise. La deuxième vague de COVID-19 en novembre et en décembre a à nouveau eu un certain impact sur la demande de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules, bien que moindre par rapport au début de l'année car les mesures prises par la plupart des pays étaient généralement moins strictes.

D'autres facteurs ont eu une incidence sur l'environnement économique, notamment la poursuite de l'augmentation de la complexité technique des services de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules, en particulier avec des augmentations de la pénétration des systèmes d'aide à la conduite, nécessitant une capacité plus élevée et des connaissances plus poussées pour le calibrage. Nous n'avons pas noté de modification majeure dans l'environnement concurrentiel en 2020, même si nous avons observé une certaine augmentation de l'intensité de la concurrence en France, et si le secteur de l'assurance en général a affiché une performance financière solide.

### Gestion de la crise liée au COVID-19

Après un solide début d'année, avec un nombre de ventes élevé en janvier, la pandémie de COVID-19 a eu une incidence importante sur tous les marchés de Belron. Les volumes de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules ont été réduits du fait de l'obligation de fermer les Services Centres dans de nombreux pays et de l'impact général de la diminution du nombre de kilomètres parcourus. Les mesures variaient d'un pays à l'autre, les confinements les plus stricts et les impacts les plus importants étant observés dans de nombreux pays européens, notamment en France, en Espagne et en Italie, où les ventes étaient quasiment nulles pendant plusieurs semaines. Grâce à l'étendue géographique des Etats-Unis l'impact local a été échelonné, les activités conservant dans l'ensemble un niveau de ventes nettement réduit, mais tout de même substantiel, tout au long de la crise. En dépit des pro-

blèmes au niveau mondial, notre chaîne d'approvisionnement n'a pas connu de perturbation importante durant la crise. Les ventes ont bien repris en juin et sont restées robustes jusqu'à un nouveau creux vers la fin de l'année à mesure que la deuxième vague de COVID commençait à apparaître. Toutefois, l'impact sur les volumes était moins important en raison de la relative souplesse des mesures de confinement.

La sécurité des collaborateurs et des clients de Belron était la priorité absolue durant la pandémie. De grandes parties de la main-d'œuvre, y compris l'ensemble des centres de contact, ont été rapidement et efficacement appelées à faire du télétravail. Les personnes travaillant sur le terrain ont reçu des équipements de protection, et des processus et procédures de sécurité ont été mis en place dans les succursales et pour les services mobiles afin de protéger à la fois nos clients et nos techniciens. Ces mesures incluaient la désinfection de tous les points de contact dans un véhicule, au début et à la fin de chaque mission, routine qui a rapidement été intégrée comme mesure par défaut du Belron Way of Fitting. Un fonds de solidarité auquel D'Ieteren Group a également contribué a été mis à la disposition de tous les collaborateurs du monde qui souffraient particulièrement de la pandémie.

### Performances commerciales

Comme bien d'autres activités, nous avons observé une accélération des réservations en ligne par les clients, en lieu et place des autres canaux de réservation habituels. Alors qu'en 2019 environ 30% des missions étaient réservées en ligne, les réservations en ligne représentent 40% des missions en 2020, soit un tiers d'augmentation. Au début de la pandémie, Safelite® a transféré l'ensemble de ses réservations et de ses paiements en ligne et continuera à procéder de la sorte, avec pour résultat une transition significative vers ce canal de réservation, une tendance qui devrait se poursuivre en 2021 dans toutes nos unités opérationnelles.

Une solide position financière a rapidement été adoptée au début de la crise. Si nécessaire, nous avons eu recours aux programmes de soutien des gouvernements et nous avons adopté une approche ferme pour garantir le maintien d'une position de trésorerie solide. Des mesures importantes ont été prises par rapport aux coûts, et nous avons réalisé des améliorations de la rentabilité, dont certaines resteront d'application à long terme. De solides performances commerciales ont été réalisées dans toutes les régions. En dépit des défis de 2020, Belron a atteint un score NPS record de 84,9%. Ce résultat a été rendu possible par l'accent mis en permanence sur la livraison de services de grande qualité.

Le renouvellement de contrats avec les grands comptes a été très fructueux au fil de l'année et plusieurs marchés sont parvenus à acquérir de nouveaux grands comptes, ce qui a permis une croissance globale du nombre de partenariats et de leur valeur.

Le programme « Fit for Growth » de Belron a continué d'engendrer de solides améliorations des performances financières, avec une réussite notable dans nos flux de travail conçus pour « accélérer » la croissance.

- Belron a effectué un nombre record de 1,1 million de calibrages en 2020, améliorant la sécurité des clients grâce à des investissements continus dans la formation et la technologie.
- Plus de deux millions de clients ont acheté un produit supplémentaire durant le remplacement et la réparation du vitrage de leur véhicule, en dépit de l'environnement commercial difficile. Nous savons que proposer de nouveaux produits a également un impact positif sur l'expérience de nos clients et les scores NPS.
- Malgré les défis que représentent pour la rentabilité les variations importantes de la demande des clients en 2020, nous avons maintenu une capacité ainsi que des niveaux de service élevés. Avec l'adoption rapide d'autres bonnes pratiques, ces mesures ont permis d'atteindre des niveaux de rentabilité sans précédent.
- Des économies importantes ont été réalisées dans l'approvisionnement par le biais d'une augmentation de la standardisation, d'effets d'échelle et d'une révision complète des coûts opérationnels.
- Les entités de Belron ont appliqué notre expertise en publicité pour soutenir le redémarrage et la reprise de l'activité après le relâchement des restrictions liées à la première vague de COVID durant l'été et l'automne. Toutes les campagnes étaient axées sur les services aux clients et soulignaient les procédures de santé et de sécurité supplémentaires mises en place, comme la désinfection des points de contact, les procédures sans contact et le nettoyage complet de l'intérieur du véhicule.
- Le suivi du marché et les informations relatives à ce dernier ont permis d'améliorer la compréhension de la demande des services de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules. Ces données se sont révélées particulièrement précieuses pour identifier les fluctuations des tendances en matière de mobilité quasiment en temps réel, à

mesure que les pays connaissaient des confinements ou en sortaient, et pour comprendre les futurs effets potentiels du COVID, permettant ainsi aux conducteurs d'être servis rapidement et efficacement.

Le programme « Fit for Growth » continuera à avoir un impact en 2021 car de nombreuses initiatives planifiées devraient permettre d'améliorer l'expérience de nos clients et de nos collaborateurs, et augmenter l'efficacité.

Parallèlement à la mise en place d'une solide stratégie visant à maximiser les opportunités significatives que renferme le marché des services de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules, nous avons dépriorisé l'extension à d'autres domaines de services (par exemple le remplacement et la réparation de dommages automobiles et en cas de dommages immobiliers).

L'esprit de communauté de Belron a été mis en avant en 2020. Le Spirit of Belron Challenge organisé chaque année a été réinventé et a eu lieu en version virtuelle, ce qui a permis à un plus grand nombre de collaborateurs et de partenaires de participer par rapport aux éditions antérieures. Plus de 7.300 personnes ont récolté un montant record de €1,7m au profit d'Afrika Tikkun. Cet argent était absolument vital pour cette œuvre de bienfaisance qui a complètement revu ses activités afin de faire face à la crise alimentaire émergente au sein des communautés dans lesquelles elle est active. Depuis le début de la pandémie, Afrika Tikkun a distribué 75.000 colis alimentaires à des familles, a fourni 14.000 repas chauds aux sans-abris et a donné 300.000 masques de protection.

L'œuvre caritative Belron Ronnie Lubner a fait don de plus de €2m durant l'année, qui ont profité à plus de 270 bonnes œuvres. Plus de la moitié du montant donné a été utilisée pour faire face à la pandémie mondiale depuis le mois d'avril, pour soutenir les œuvres de bienfaisance et les organisations qui sont en première ligne durant la pandémie de COVID-19 ou sont confrontées à des difficultés importantes en raison de la crise.

## Toccaro Rose – Vainqueur du BEPA

Notre plan de reconnaissance annuel, le Belron Exceptional People Awards, récompense, remercie et met à l'honneur des collaborateurs d'exception qui font une grande différence pour nos clients ou leurs collègues et qui obtiennent encore et encore des résultats exceptionnels. Toutes les candidatures sont étudiées par un jury central dont fait partie Gary Lubner.

Cette année, Toccaro Rose compte parmi les personnes qui ont remporté le BEPA ; c'est la première femme Quality Manager de l'histoire de Safelite®, qui a transformé la rétention de nouveaux techniciens en faisant en sorte que les collaborateurs se sentent soutenus, appréciés, en sécurité et motivés. Depuis qu'elle a été promue dans cette fonction, tous les nouveaux techniciens de son équipe sont restés dans l'entreprise grâce à un engagement excellent, et toutes les personnes qui ont suivi le programme de formation l'ont réussi.





**Susan Ormiston, Chief People Officer**

Chez Belron, les personnes sont au cœur de notre entreprise. Nos performances et nos réalisations sont le fruit de nos collaborateurs et de nos efforts pour garantir leur pleine implication et leur engagement fort. Durant l'année, nous avons soutenu nos collaborateurs pour les aider à garder le cap dans la pandémie, et nous avons fait des progrès importants au niveau du calendrier plus global en matière de ressources humaines.

Nous sommes déterminés à attirer, engager et développer les meilleures personnes dotées des capacités et des compétences nécessaires pour servir au mieux nos clients. En 2020, une de nos priorités était de garantir que nous appliquions une gestion globale des talents et que nous avions des cadres de succession en place pour nous assurer de disposer des bonnes équipes et des bons managers, pas seulement pour répondre aux besoins actuels, mais aussi pour l'avenir.

Nous savons par ailleurs que la réussite de notre entreprise repose sur l'implication de nos collaborateurs et leur fierté de travailler pour Belron. Cette année, nous avons adopté une approche de premier ordre pour garantir que nous sommes toujours à l'écoute de nos collaborateurs, notamment au travers de notre première enquête sur l'implication mondiale en octobre. Nous avons constaté que nos collaborateurs sont fortement impliqués et sont extrêmement fiers de travailler pour Belron. Les informations et les retours importants que nous avons reçus nous permettent de continuer à construire sur ces bases pour l'avenir.

Il était également essentiel de pleinement soutenir nos collaborateurs durant cette année sans précédent, en mettant leur santé, leur sécurité et leur bien-être au premier plan, mais aussi en offrant un soutien concret pour faire face à ces difficultés aux personnes qui en ont le plus besoin. La pandémie a été à l'origine de circonstances très difficiles pour certains de nos collaborateurs, et par conséquent nous avons rapidement instauré un fonds de solidarité avec le soutien de D'leteren Group dans le but d'aider nos collaborateurs et leurs familles dans ces moments particulièrement pénibles. Cette décision correspond parfaitement à notre objectif visant à vraiment faire une différence avec un soin réel.

*“Nos performances et nos réalisations sont le fruit de nos collaborateurs et de nos efforts pour garantir leur pleine implication et leur engagement fort.”*

**Humphrey Singer, Group Chief Financial Officer**

J'ai occupé plusieurs fonctions dans le domaine de la haute finance pour de nombreuses sociétés internationales de grande envergure, j'ai notamment été dernièrement Chief Finance Officer pour Marks & Spencer Group plc et Group Finance Director chez Dixons Carphone plc. J'ai aussi occupé des fonctions de haute finance chez Cadbury Schweppes et Coca-Cola Enterprises.

Deux facteurs importants m'ont particulièrement incité à rejoindre Belron. Le premier était la culture, l'objectif bien établi et les valeurs qui rayonnent si fortement dans l'entreprise. L'autre facteur qui m'a fasciné était que Belron a clairement un modèle d'entreprise solide, avec des projets de croissance très ambitieux et passionnants.

Quand j'ai commencé à occuper ma fonction en avril 2020, je ne pouvais pas prévoir l'année incroyable qui m'attendait ! Ma priorité immédiate a été de mettre en place une position financière robuste pour ce qui s'annonçait de toute évidence comme une année extrêmement difficile. À plus long terme, mes priorités sont d'assurer que nous disposons des stratégies optimales, des compétences et des structures de gouvernance adaptées pour soutenir notre transformation et notre croissance.

2020 a été une année incroyable à bien des égards, mais chez Belron j'ai vraiment reçu un immense soutien de toutes parts. Ce que cette entreprise a réalisé l'an dernier est simplement époustoufflant et je suis vraiment fier de faire partie de cette aventure passionnante.

*“2020 a été une incroyable aventure à bien des égards”*



## > Renouvellement de l'engagement en faveur de la durabilité

Pour Belron, être une entreprise responsable a toujours été une priorité absolue, et nous sommes fiers de notre culture qui prône la générosité et l'esprit de communauté.

Nous œuvrons également activement à l'amélioration de notre empreinte écologique et sociale. En 2020, l'entreprise a initié un examen de l'impact de toutes ses activités sur la société et l'environnement, afin d'identifier les domaines de priorité où Belron peut contribuer davantage à soutenir l'effort mondial en faveur des objectifs de développement durable des Nations Unies et du Pacte mondial des Nations Unies, dont Belron est signataire.

En 2021, nous travaillerons pour atteindre des objectifs clairement définis et ambitieux dans 4 domaines prioritaires:

- Réduction des déchets
- Réduction des émissions
- Promotion de l'inclusion et du bien-être
- «Giving back» à la société

Nous poursuivrons également notre mission pour être numéro un mondial dans l'approvisionnement durable ainsi que la santé et la sécurité.

Chez Belron, nous voulons assumer une plus grande responsabilité et jouer le rôle qui nous incombe consistant à montrer que l'entreprise peut faire partie de la solution face aux importantes questions sociales et environnementales qui se posent aujourd'hui.

Vous trouverez des informations plus détaillées sur la stratégie de durabilité de Belron dans le rapport non financier publié en pages 167-179 du rapport de gestion.





## > Stratégie pour 2021 et au-delà

En 2021, Belron s'attachera à continuer de réaliser sa stratégie centrale, en suivant son objectif consistant à « faire une différence avec un soin réel » pour ses clients, ses collaborateurs, la société et les parties prenantes.

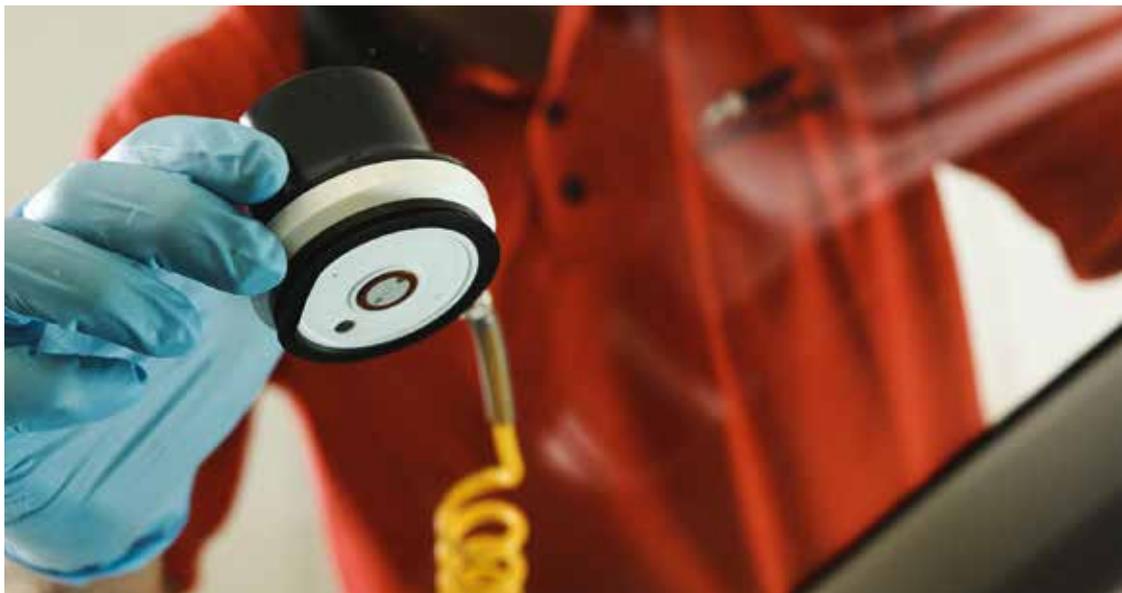
L'entreprise se concentrera sur 3 domaines principaux : la résilience permanente et la reprise suite à la pandémie, la poursuite du programme « Fit for Growth » mettant encore davantage l'accent sur la capacité de l'entreprise à exercer ses activités de façon plus efficace et utile, et un engagement renouvelé en faveur de la durabilité.

Belron continuera à accélérer la croissance en maintenant son attention sur divers domaines, notamment l'offre de produits et services supplémentaires, la rentabilité, l'approvisionnement et la publicité. Cela inclura de maximiser

les opportunités dans le marché du calibrage où Belron occupe une position de leader, avec des connaissances techniques poussées des systèmes et tendances actuels et futurs et en couvrant quasi totalement les exigences techniques du calibrage.

Le programme de transformation va améliorer les processus et tirer parti de la technologie pour permettre aux clients et aux collaborateurs de Belron de vivre une expérience encore plus agréable et continuer à livrer une croissance financière.

Belron continuera aussi à identifier et explorer les opportunités en matière d'acquisitions pour étendre sa couverture du marché ou augmenter sa capacité dans des régions clés.

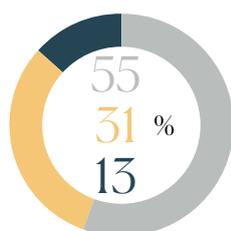


# Belron

## Chiffres clés

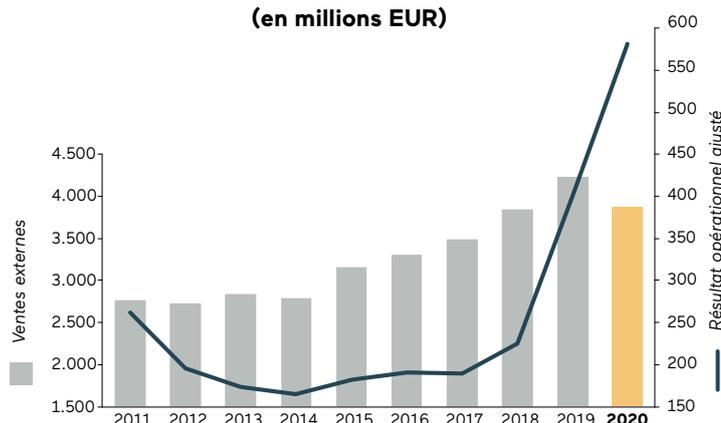
(en millions EUR)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019 <sup>3</sup>	<b>2020<sup>3</sup></b>
Ventes externes	2.769,0	2.727,2	2.843,1	2.792,6	3.161,2	3.305,4	3.486,2	3.839,7	4.228,1	<b>3.898,8</b>
Résultat opérationnel ajusté <sup>1</sup>	262,3	196,0	173,5	165,1	182,0	190,7	189,8	225,7	416,4	<b>583,1</b>
Marge opérationnelle ajustée <sup>1</sup>	9,5%	7,2%	6,1%	5,9%	5,8%	5,8%	5,4%	5,9%	9,8%	<b>15,0%</b>
Résultat ajusté, part du groupe										
avant impôts <sup>1,2</sup>	213,1	147,7	130,5	123,4	137,6	148,4	134,5	90,3	167,6	<b>248,2</b>
après impôts <sup>1,2</sup>	162,3	110,9	93,1	94,3	112,2	122,6	116,0	74,9	116,5	<b>178,0</b>
Personnel moyen (équivalents temps plein moyens)	25.199	24.200	25.645	25.204	26.390	26.340	28.994	30.567	29.121	<b>25.784</b>

### RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES VENTES

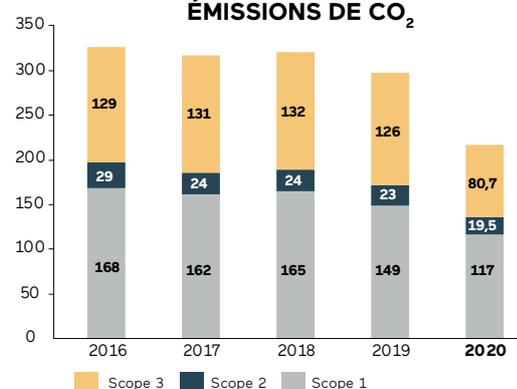


en millions EUR	2019	<b>2020</b>	<b>Change</b>
● Amerique du Nord	2.280,0	<b>2.157,1</b>	-5,5%
● Europe	1.374,5	<b>1.217,9</b>	-11,4%
● Reste du monde	573,6	<b>523,9</b>	-8,7%
<b>Total</b>	<b>4.228,1</b>	<b>3.898,8</b>	<b>-7,8%</b>

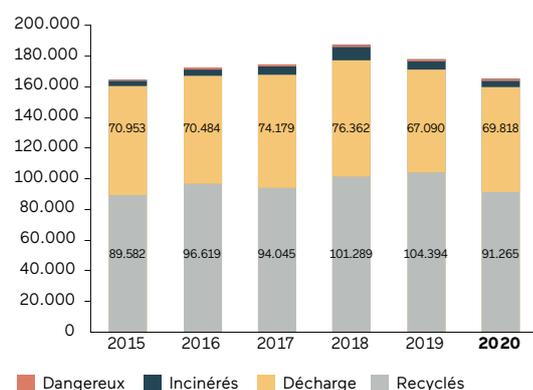
### VENTES ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ<sup>1,3</sup> (en millions EUR)



### ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub>



### FLUX DE DÉCHETS\*



\* Les données couvrent les entreprises détenues à 100 %. Une partie des données sur les déchets est basée sur des estimations. C'est le cas par exemple des déchets de verre mis en décharge, qui sont basés sur le volume total de pare-brise et d'unités de verre trempé courbé vendus et cassés.

1 Après exclusion des éléments d'ajustement (APM - voir lexique page 84).

2 Une participation moyenne dans Belron de 94,85% en 2017, 57,78% en 2018, 52,48% en 2019 et 53,75% en 2020.

3 Post-IFRS 16.



Donner libre cours au génie humain  
au travers de réalisations manuelles  
sur papier pour laisser s'exprimer  
la créativité et les connaissances de  
chaque individu et du monde entier



## NOTRE MÉTIER

Moleskine est une marque inspirante emblématique née de l'héritage d'un carnet de notes légendaire. Elle a pour ambition de donner libre cours au génie humain au travers de réalisations manuelles sur papier pour laisser s'exprimer la créativité et les connaissances de chaque individu et du monde entier.

Depuis son siège central basé à Milan, en Italie, et ses bureaux de Cologne, New York, Hong Kong, Shanghai et Tokyo, l'entreprise vend ses produits dans le monde entier via une stratégie multicanal (vente en gros, vente au détail, e-commerce et partenariats stratégiques – anciennement appelés B2B).

La gamme de produits dépasse les carnets originels pour inclure des planificateurs, des instruments d'écriture, des sacs, des accessoires de lecture, etc. Moleskine a récemment mis sur le marché le Smart Writing System, un dispositif de prise de notes digital hybride, et gère un écosystème digital d'applications, une plateforme digitale et des publications en ligne.



## Message de Daniela Riccardi, CEO de Moleskine

2020 fut une année très productive pour Moleskine, marquée par une nouvelle énergie dans notre entreprise et notre organisation malgré les difficultés d'une année dominée par le COVID-19, et en dépit des perturbations au niveau de la vie des personnes et de l'activité commerciale.

Depuis ma nomination au poste de CEO en date du 1er avril, nous avons procédé, avec les différentes régions et fonctions, à un examen approfondi des années précédentes, en accordant une attention particulière à l'ADN puissant de Moleskine et à ses valeurs intemporelles. Ce faisant, nous avons redécouvert les origines de la marque et les racines de son succès. Les principales conclusions sont que Moleskine reste une marque iconique et unique et que **l'écriture manuelle (ou la puissance du crayon sur le papier) n'a jamais été plus pertinente et n'a jamais eu tant de sens pour toutes les générations, y compris la génération Z.**

Nous avons aussi appris qu'au fil du temps, le modèle d'entreprise de la société et son organisation sont devenus plus complexes, et qu'un effort de simplification important était nécessaire pour améliorer l'efficacité et la rapidité de mise sur le marché et, plus important encore, pour renouer avec les normes de rentabilité du passé.

Ces données ont inspiré notre nouvelle feuille de route ainsi que notre nouvelle mission : **"Donner libre cours au génie humain au travers de réalisations manuelles sur papier pour laisser s'exprimer la créativité et les connaissances de chaque individu et du monde entier"**.

Moleskine est une marque créée pour durer, elle est considérée comme un standard d'excellence par les clients professionnels et autres et a toujours un potentiel important non utilisé dans de nombreux domaines de croissance stratégiques. Par conséquent, nous avons consacré l'année dernière à nous organiser et à nous préparer pour la croissance future. En particulier, l'environnement commercial difficile en rapide

évolution nous a inspirés pour renforcer notre entreprise et notre organisation grâce à une transformation digitale à la pointe de la technologie dans quatre domaines :

- **produits et innovations:** avec un nouveau Smart Writing System et de nouvelles applications Moleskine, qui sont des prolongements naturels de notre activité Papier centrale.
- **stratégie de mise sur le marché:** préparer une nouvelle plateforme d'e-commerce frontale et d'exécution capable d'atteindre les utilisateurs finaux, ainsi que les clients professionnels et les partenaires stratégiques B2B. Tout cela étant rendu possible par un programme de CRM de pointe.
- **organisations aux quatre coins du monde:** après avoir été contraints de travailler à distance ces derniers mois, nous nous préparons à mettre en œuvre un « environnement de travail intelligent » pour le plus long terme et en ligne avec les besoins et les aspirations de nos collaborateurs.
- **chaîne d'approvisionnement:** nous avons lancé un programme destiné à passer à des systèmes et plateformes capables de gérer des prévisions plus précises, la planification de la demande, les achats, les niveaux de stocks et le réapprovisionnement automatique des produits qui se vendent le mieux ou connaissent un taux de rotation plus élevé.

Concernant notre approche sociétale, nous travaillons à élever notre feuille de route en faveur de la durabilité « de la conformité à la stratégie », ancrant le soin de l'environnement et de la société, ainsi qu'une gouvernance responsable, dans toutes nos activités.

Après avoir acquis de l'expérience dans de nombreuses régions du monde et diverses entreprises pendant plusieurs années, je suis ravie d'être de retour dans mon pays et de contribuer au développement d'une des marques les plus emblématiques d'Italie.

## > 2020 en résumé

### Environnement économique

En 2020, l'environnement économique et social a été influencé à la fois par des incertitudes et par des inquiétudes, en particulier à Hong Kong et aux États-Unis avec les élections présidentielles, et, bien sûr, à cause de la pandémie de COVID-19. Alors que la chaîne d'approvisionnement a fait preuve de résilience et que la production a rapidement repris en Chine, le paysage commercial a été fortement affecté par la pandémie, les clients se tournant en masse vers l'e-commerce. La forte croissance des ventes en ligne directes et indirectes a partiellement contré le repli dans les autres canaux hors ligne. Pour finir, la crise sanitaire a poussé les clients professionnels à geler les budgets consacrés aux cadeaux d'entreprise. Cette décision a eu une incidence sur le canal des partenariats stratégiques de Moleskine (anciennement appelé B2B), ce qui a nécessité un changement de stratégie. Dans une perspective d'avenir, le 4e trimestre de 2020 a apporté des signaux encourageants pour la vente au détail, la croissance reprenant à mesure que les clients regagnaient les magasins avec des dépenses conséquentes, alors que l'e-commerce continuait à afficher une croissance à deux chiffres.

### Gestion de la crise liée au COVID-19

L'équipe chinoise fut la première à être impactée par la pandémie en janvier 2020. Depuis lors, l'entreprise a surveillé constamment la situation et encouragé ses collaborateurs à suivre les directives des gouvernements locaux en matière de santé et de sécurité et à travailler à domicile dans la mesure du possible.

Depuis la fin de février 2020, Moleskine a rapidement autorisé le personnel de ses bureaux européens à travailler à domicile, en fermant tous les magasins dans les régions à haut risque. Un mois plus tard, la même approche était appliquée aux États-Unis, puis encore étendue en Asie (sur-tout au Japon et à Hong Kong).

Moleskine a mis en place plusieurs initiatives poursuivant deux grands objectifs : garder vivant le « sens de la communauté » qui est menacé par le télétravail et évaluer le bien-être des collaborateurs pour maximiser l'efficacité de l'organisation. Les principales initiatives incluent les « matinées inspirantes » (une série d'entretiens virtuels relatifs à la créativité, menés par la Moleskine Foundation et des

artistes externes), des enquêtes périodiques auprès des collaborateurs et des entretiens réguliers avec le CEO.

Un « comité COVID » a été créé pour vérifier et surveiller l'application des mesures de santé et de sécurité dans tous les pays. De plus, pour garantir un traitement équitable pour tous, le comité COVID a aussi instauré des règles de santé et de sécurité internes.

Pour gérer la pérennité économique de Moleskine, l'entreprise a eu recours aux mesures de soutien à l'emploi mises à disposition par les gouvernements dans tous les pays (Cassa Integrazione, Furlough, Short Time Work, etc.).

Moleskine a établi un comité de solidarité qui passe en revue toutes les candidatures pour le programme de solidarité de D'Ieteren Group.

### Performances commerciales

En 2020, nous avons conservé une approche particulièrement prudente dans la stratégie d'achat. Pour éviter de consacrer des liquidités à du stock invendu, nous avons scrupuleusement suivi les prévisions de ventes et nous avons activement déplacé les marchandises entre les divers sites de stockage aux quatre coins du monde.

Le chiffre d'affaires a sans aucun doute souffert, mais nous avons été capables de garder les coûts sous contrôle. Les loyers des magasins et des bureaux ont été renégociés, les coûts variables ont été reportés ou annulés dans la plus grande mesure possible, et toutes les options de soutien gouvernemental disponibles pour atténuer les frais de personnel ont été utilisées. Dans l'ensemble, nous avons été capables de réduire les coûts opérationnels (qu'il s'agisse des frais de vente, généraux ou de personnel) de -30%, pour une réduction de -37% des ventes.

Nous avons accordé la même attention à la gestion des liquidités. Nous avons terminé l'année avec €30m de liquidités en banque grâce à une gestion attentive du fonds de roulement (fonds de roulement commercial -8% par rapport à l'année précédente) et une réduction des dépenses d'investissement (-60% par rapport à l'exercice précédent).

## > Projets 2020

Trois priorités majeures d'une année 2020 bien remplie :

1. Maximiser les ventes dans la mesure du possible afin de soutenir la consommation et les ventes.

Nous avons centré nos efforts sur les détaillants hors ligne qui ont continué à tirer parti d'un climat économique serein, sur les acteurs en ligne qui ont connu une forte croissance grâce à l'accélération de l'e-commerce, et sur le commerce électronique géré en direct. Ces segments enregistrent de meilleurs résultats que le reste de l'entreprise.

2. Renforcer la visibilité de la marque grâce à des plans d'activation à 360 degrés pour toutes les initiatives de marché déployées en cours d'année. Il s'agissait notamment d'assurer un déploiement thématique pour chaque activité, prévoyant l'uniformisation du style des vitrines, en phase avec l'e-commerce, le contenu social et les médias numériques.
3. Se préparer en prévision des projets de l'année 2021, dont les priorités majeures sont les suivantes :

**BRANDING ET CONSOMMATEURS:** nous avons commencé par actualiser notre mission et refondre totalement notre brandbook. De plus, nous avons mis au point une nouvelle plateforme de médias numériques ; il s'agit d'un programme de marketing et de communication s'étalant sur 12 mois visant à soutenir l'équité et l'innovation. Nous avons également mis en place une véritable plateforme CRM mondiale afin de mieux connaître nos clients, de mieux les servir et d'améliorer notre communication directe.

**SIMPLIFICATION:** nous avons optimisé le nombre d'unités de gestion des stocks (UGS), le nombre annuel de projets de mise sur le marché, le nombre de voies d'échange commercial directes et indirectes et le nombre de fonctions et de comptes au sein de l'organisation, et ce en appliquant la stratégie « Fewer, bigger, better » (quantité moindre, plus grande valeur ajoutée et meilleur rendement) dans tous les domaines d'activité.

### **POLITIQUES COMMERCIALES ET MISE SUR LE MARCHÉ:**

nous avons restructuré le réseau de distribution complexe en place afin de servir les principaux comptes par le biais de l'échange de données informatisé (EDI) et créé une plateforme spéciale d'e-commerce visant à simplifier et accélérer les échanges avec tous les autres clients.

En ce qui concerne la vente au détail directe, nous avons réalisé, avec l'aide du cabinet de consultance Advancy, la première étude sur la gestion des catégories et sur l'assortiment. Cette étude avait pour objectif de déterminer comment augmenter les ventes et le bénéfice par mètre carré et mieux servir les clients. Des tests pilotes sont en cours, avant un déploiement mondial en 2021.

Enfin, nous avons entamé la refonte du site d'e-commerce direct, qui prévoit un développement web front-end de classe mondiale ainsi que des plateformes et systèmes ultra-perfectionnés – le tout rendu possible grâce à des partenaires jouissant d'une expérience planétaire.

**INNOVATION:** nous avons rationalisé le programme pour nous recentrer sur l'essentiel – à la fois le papier et son extension numérique Moleskine Smart –, tout en étant à l'affût des opportunités visant à moderniser la catégorie du matériel d'écriture et d'acquérir de nouvelles licences stratégiques.

**ORGANISATION:** nous avons doté nos équipes à travers le monde des compétences requises afin de favoriser leur réussite dans un environnement de marché plus exigeant et avons renforcé la présence de la marque sur les principaux marchés au moyen d'équipes Moleskine dédiées. Tous ces accomplissements ont été possibles grâce à une organisation plus souple et plus agile, aux rôles et responsabilités renforcés, à une meilleure formation et à des systèmes de rémunération de premier ordre qui permettent de récompenser le personnel.



## Évolution vers une marque de cadeaux

La marque Moleskine jouit d'un très riche et authentique héritage. Le carnet de notes Moleskine est l'héritier du légendaire carnet utilisé au cours des deux derniers siècles par des personnalités de l'avant-garde artistique et littéraire, de Van Gogh à Picasso en passant par Hemingway et Chatwin. Le nouvel objectif consiste à reconnecter la marque à son héritage, à faire du « petit carnet noir » un compagnon fidèle qui permet aux consommateurs d'aujourd'hui d'y coucher leurs idées, leurs croquis et leurs pensées. La marque et les articles étant de plus en plus appréciés, il est également important de tenir compte, dans la stratégie, de l'aspect « cadeau » dans la gamme et la communication afin de refléter la part non négligeable des consommateurs qui offrent des produits Moleskine à leur famille, à leurs amis ou à leurs collègues.

## Renforcement des canaux directs

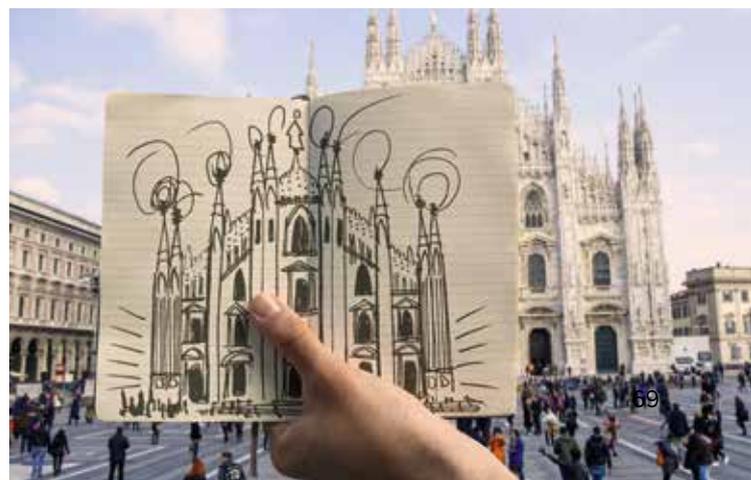
Le renforcement des canaux directs est un pilier essentiel de la stratégie de l'entreprise, car les consommateurs – la génération Z en particulier – sont de plus en plus nombreux à apprécier les marques avec lesquelles ils peuvent interagir de façon directe. Le plan d'action repose sur trois activités majeures :

- La refonte complète de l'**écosystème d'e-commerce** avec des acteurs de classe mondiale, tant pour le front-end consommateur que pour le back-end opérationnel.
- Cette initiative s'accompagne du lancement d'un **nouveau CRM** qui permettra à la marque Moleskine de communiquer de façon directe et personnalisée avec les consommateurs.

- L'entreprise évoluant vers une approche omnicanal, la refonte du site d'e-commerce va de pair avec la mise en œuvre de la **gestion des catégories** dans le commerce de détail (assortiment, cérémonial de vente, merchandising visuel et navigation in-store) avec, notamment, un remaniement complet des formats de magasin et de la stratégie d'ouverture des magasins.

## Produits : fewer, bigger, better

La simplification de l'offre de produits était nécessaire, car l'augmentation du nombre de catégories et des variantes diluait l'image de marque et réduisait l'efficacité des plans. Cette approche a nécessité une diminution radicale du nombre d'UGS, de sorte que l'entreprise s'est recentrée sur le papier – sa raison d'être, son produit phare contribuant le plus aux ventes et au bénéfice. Pour maximiser la croissance du chiffre d'affaires et des bénéfices, cette démarche a été doublée d'un programme NOOS ou « Never Out of Stock » (jamais à court de stock) qui garantit aux clients la disponibilité des UGS les plus vendues. Enfin, pour améliorer le retour sur investissement, le principe « fewer, bigger, better » a été appliqué aux projets du plan directeur. L'entreprise se concentre à présent sur des initiatives produit moins nombreuses, mais de plus grande envergure, encadrées par une organisation plus souple en vue de générer un meilleur retour sur investissement.





### **Maura Gallotti, People & Purpose Director**

L'un des principaux accomplissements de l'année 2020 est sans nul doute la mise en place d'une nouvelle organisation, que le personnel de Moleskine appelle «Org 2.0». Org 2.0 est un « outil » essentiel qui doit permettre et stimuler l'évolution durable de Moleskine ; il s'agit d'un nouvel état d'esprit et d'une métamorphose de l'entreprise. Org 2.0 a été conçu de façon à positionner la marque au centre, ce qui nous permet de revenir à l'ADN de Moleskine et de contribuer à notre mission. Perçu en interne comme un retour aux valeurs initiales, Org 2.0 constitue également un élément tangible de la « méthode de travail Moleskine ». La quasi-totalité des nouveaux postes d'Org 2.0 a été pourvue en interne, ce qui favorise la mobilité nationale et internationale et permet à nos talents de s'épanouir.

Aussi, nous mettons tout en œuvre pour faire de Moleskine un employeur de choix. Afin de soutenir nos managers, nous avons mis au point un «système de ressources humaines» qui permettra à notre entreprise de passer à la vitesse supérieure en matière de gestion du personnel.

Globalement, nous sommes engagés dans une voie que nous empruntons ensemble, avec l'équipe de direction. De nombreuses actions ont été menées en 2020, et beaucoup d'autres restent à venir.

*“Aussi, nous mettons tout en œuvre pour faire de Moleskine un employeur de choix.”*

### **Alessandra Piccinino, Chief Finance and Operations Officer**

Depuis un an et demi, Moleskine s'efforce de mettre en place un système fiable dont le but est de garantir que l'entreprise fait systématiquement preuve d'excellence opérationnelle et de discipline financière dans sa prise de décisions, et ce à tous les niveaux.

L'équipe Finance & Audit a revu ou rédigé plus de 15 politiques et procédures applicables dans le monde entier. L'objectif est de doter Moleskine d'un ensemble de règles mondiales, partagées et transparentes en matière de gestion des risques, de fonctionnement de l'entreprise, de recrutement de fournisseurs et de relations avec les clients. Toutes les politiques sont publiées sur un portail interne ; l'ensemble du personnel de l'entreprise y a donc accès à tout moment afin de faciliter la mise en application de ces politiques. La création d'une grille interne de délégation de pouvoirs a permis de répartir les compétences de manière claire entre les dirigeants afin que les décisions ayant une incidence financière ou stratégique majeure soient systématiquement avalisées par le Top Management. Des messages visant à rappeler la nécessité de faire preuve de discipline financière et opérationnelle ont été envoyés de manière régulière.

Les répercussions se sont révélées extrêmement positives puisque l'ensemble de l'entreprise a fait preuve d'un grand sens des responsabilités en maîtrisant tous les coûts au

cours de cette année difficile. Le personnel a montré qu'il se souciait de l'entreprise et de sa viabilité à long terme. En 2020, les coûts de vente et les frais généraux d'une part et le coût de la main-d'œuvre d'autre part ont généré une économie de €28,3m par rapport à l'année précédente, ce qui a permis de compenser en partie la baisse des ventes.

Il reste toutefois du chemin à parcourir. Des séances de réflexion en ligne sont actuellement organisées pour débattre des politiques les plus pertinentes et en adopter davantage. Nous avons toutefois posé de solides fondations sur lesquelles nous allons nous appuyer.



*“Le personnel a montré qu'il se souciait de l'entreprise et de sa viabilité à long terme.”*



## > Approche en matière de développement durable

### Monica Del Grosso, Head of Global ESG & Audit

Le développement durable a toujours fait partie de l'ADN de Moleskine. Comme l'indique sa mission, la volonté de Moleskine est de permettre l'expression de la créativité et de favoriser la connaissance chez chaque individu et dans le monde entier. Les objets créés par Moleskine sont des moyens d'expression de soi. Moleskine a la conviction profonde que l'engagement communautaire peut créer des occasions d'impliquer des personnes créatives et d'apporter des changements positifs à la société.

Pour poursuivre son cheminement vers le développement durable, Moleskine a décidé de lui accorder une place plus importante au sein de l'entreprise. Elle souhaite passer d'une approche qui consiste à viser la conformité à une approche « stratégique », et ce en intégrant le développement durable à la structure même de l'entreprise.

Chaque composant de la stratégie ESG joue un rôle clé parmi les moteurs stratégiques de la croissance et dans la mise en œuvre de la mission de la marque :

**Environnement:** réduire l'empreinte de Moleskine grâce à des solutions respectueuses de l'environnement ; il s'agit notamment d'éliminer les déchets générés par la commercialisation des produits et de donner une seconde vie aux produits invendus en les réorientant vers un programme à impact social, en partenariat avec Moleskine Foundation.

**Social:** développer l'esprit critique et la créativité

- en collaborant avec l'avant-garde de la culture contemporaine dans des événements et projets de marque de divers formats de qualité ;
- en collaborant avec la Moleskine Foundation. Ferme-ment convaincue que la créativité et l'imagination sont des clés essentielles pour produire un changement social positif, Moleskine a lancé un programme à long terme pour soutenir les communautés créatives dans le monde entier.

**Gouvernance:** définir une approche de gouvernance à long terme en matière d'intégrité, de transparence et de déontologie tout au long de la chaîne de valeur.

*Pour de plus amples informations quant à l'approche de Moleskine en matière de développement durable, veuillez vous reporter à la Déclaration d'information non financière (p. 178-187 du Rapport financier et de gestion).*



*“Le développement durable a toujours fait partie de l'ADN de Moleskine.”*

## > Stratégie 2021 et au-delà

L'objectif global est de mettre des stratégies en œuvre et des connaissances en pratique pour renouer plus efficacement et plus simplement avec la rentabilité, tout en restant fidèle à l'essence de la marque.

### Poursuite de l'amélioration de la structure des coûts

La discipline financière et opérationnelle est un facteur clé de la réussite à long terme de Moleskine. Le mode de fonctionnement de tous les employés et dirigeants se doit d'être souple et agile. À cet égard, Moleskine a entamé un important processus de gestion du changement. Nous avons amorcé le processus à la fin de l'année 2019 et lui avons donné un sérieux coup d'accélérateur en 2020. Dans les années à venir, nous allons continuer à insister sur l'importance de faire preuve de discipline opérationnelle et en matière de dépenses.

### Nouveau système CRM

Le nouveau CRM étant opérationnel, l'objectif en 2021 sera de l'exploiter pleinement afin d'acquérir une meilleure connaissance des consommateurs de Moleskine, d'engager un dialogue constructif avec eux et de leur adresser des messages ciblés et des offres de produits adéquates. En 2021, cette transformation numérique sera également étendue aux grossistes et aux clients corporate grâce au lancement de la nouvelle plateforme numérique qui s'accompagnera d'une amélioration de l'expérience client.

### Nouvelle plateforme de e-commerce

Lancement du nouvel écosystème d'e-commerce offrant une meilleure expérience client aux acheteurs de Moleskine. À peine la conception de la plateforme est-elle achevée que l'effet de la collaboration avec des acteurs de classe mondiale est déjà tangible, puisque les transactions ont enregistré une croissance à deux chiffres au cours du dernier trimestre. À présent, la priorité est de relancer le nouveau site web, d'achever l'implémentation de l'écosystème et d'étendre le déploiement.

### Nouveau modèle de vente au détail

Le lancement du nouveau modèle de vente au détail est un élément fondamental du plan d'entreprise qui englobe la gestion des catégories, le format de vente au détail et

la stratégie d'ouverture. Le projet de gestion des catégories vise à mettre en œuvre, dans l'ensemble du réseau, un nouvel assortiment accompagné de nouvelles consignes de merchandising visuel, un nouveau cérémonial de vente adapté aux groupes de consommateurs et aux habitudes d'achat, ainsi qu'une nouvelle navigation in-store. Le nouveau modèle est aussi assorti de nouvelles lignes directrices quant au format des magasins ; la taille et l'assortiment de ceux-ci seront adaptés aux différentes occasions d'achat. Enfin, afin d'optimiser le réseau par pays, la nouvelle stratégie d'ouverture de magasins reposera à la fois sur une meilleure compréhension des consommateurs et sur des directives pour la vente au détail.

### Accent sur les catégories principales

Le papier constituant le cœur de métier de Moleskine, son objectif est de reprendre une forte avance dans ce domaine l'année prochaine. Cela passera par un calendrier de projets plus ciblé avec des plans de marketing à 360 degrés, le tout étayé par des outils qui doivent garantir la cohérence de l'activation, quels que soient les canaux et les marchés. Ce plan concerne le papier tel que nous le connaissons aujourd'hui, mais aussi le papier numérique de demain. L'objectif sera d'opérer une percée majeure grâce à la relance du Smart Writing System. Breveter ce système est une priorité absolue, puisque cela procurerait un considérable avantage concurrentiel à l'entreprise, tout en renforçant sa position de leader dans le domaine du papier.

### Accent sur les pays à fort potentiel

Si l'Italie abrite la maison-mère de Moleskine et représente l'un des plus grands marchés pour l'entreprise, la croissance viendra de l'accélération du développement sur les grands marchés où la marque est actuellement sous-représentée. Ces marchés prioritaires sont les États-Unis, la Chine et le Japon pour l'Asie, et la France et le Royaume-Uni pour l'Europe. Chacun de ces marchés fera l'objet d'un plan « turbo » multifonctionnel dédié pour développer à la fois les ventes et l'image de la marque – grâce à des plans marketing spécifiques –, assurer une expansion des activités de détail et mettre en place une structure organisationnelle, le cas échéant.



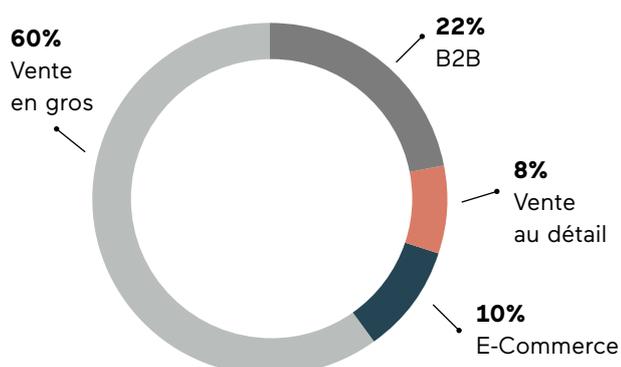
# Moleskine

## Chiffres clés

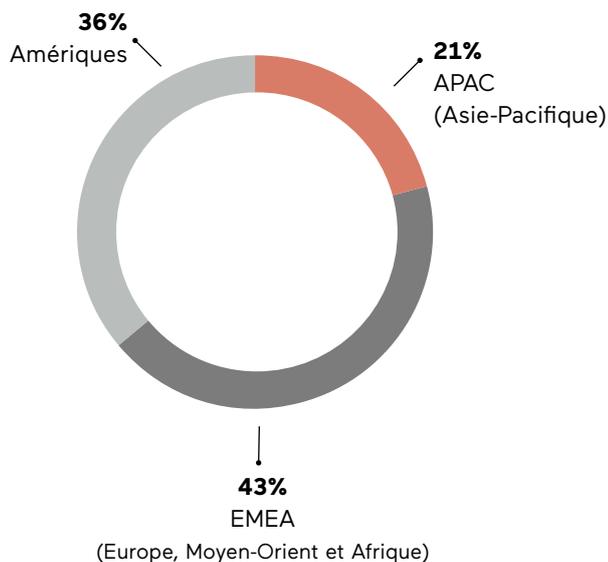
(en millions d'euros)	2014	2015	2016	2017	2018	2019 <sup>1</sup>	2020 <sup>1</sup>
Produits externes							
des activités ordinaires	98,8	128,2	145,2	155,4	174,1	163,9	<b>102,3</b>
Résultat opérationnel <sup>2</sup>	25,3	34,8	34,0	25,2	28,6	18,9	<b>-1,5</b>
Marge opérationnelle <sup>2</sup>	25,6%	27,2%	23,4%	16,2%	16,4%	11,5%	<b>-</b>
Résultat avant impôts <sup>2</sup>	24,1	34,6	32,9	15,2	18,9	9,5	<b>-13,5</b>
Résultat après impôts <sup>2</sup>	16,5	27,1	23,3	10,1	22,8	4,7	<b>-14,1</b>
Nombre de magasins	41	58	79	87	80	77	<b>59</b>
Nombre d'employés (clôture de l'exercice)	278	359	401	468	491	551	<b>393</b>

Remarque : les résultats de Moleskine sont entièrement consolidés dans les comptes de D'Ieteren Group depuis le 1er octobre 2016.

### RÉPARTITION DES VENTES PAR CANAL DE DISTRIBUTION



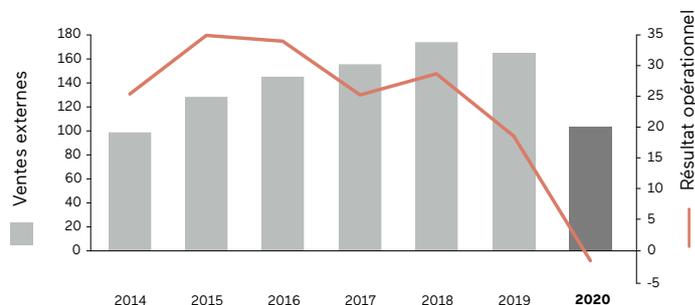
### RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES VENTES



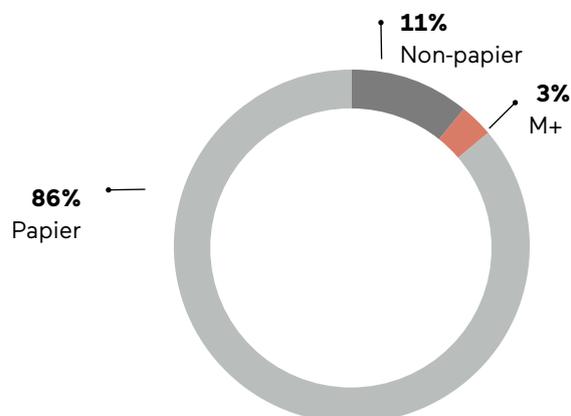
### ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> \*

Émissions directes de CO <sub>2</sub> (tonnes)	2019	2020
Scope 1	184	73
Scope 2 (méthode basée sur le marché)	394	415
<b>Total</b>	<b>578</b>	<b>488</b>

### PRODUITS ET RÉSULTAT D'EXPLOITATION<sup>2</sup> (en millions d'euros)



### RÉPARTITION DES VENTES PAR GAMME DE PRODUITS



\* Une partie des émissions de CO<sub>2</sub> (concernant 16% de la consommation de gaz et 28% de la consommation d'électricité) est basée sur des extrapolations puisque la consommation d'énergie de certains magasins de détail loués n'est pas disponible (partagée avec les autres occupants du bâtiment et le propriétaire). De plus amples détails sont donnés dans la section Déclaration ESG (p. 199 du rapport financier et du rapport des directeurs).

1) Post-IFRS 16

2) Hors éléments d'ajustement (APM - voir glossaire à la page 84)



Créer des espaces de vie et de travail  
intemporels adaptés à l'évolution  
des besoins des personnes  
et de la société



## NOTRE MÉTIER

D'leteren Immo est le bras immobilier de D'leteren Group en Belgique. D'leteren Immo gère les actifs immobiliers de D'leteren Group en Belgique, dont la plupart sont loués par D'leteren Automotive. Les actifs incluent des bureaux, des ateliers, des actifs commerciaux, des centres logistiques, des unités résidentielles et des terrains. Une partie des activités englobe la reconversion et le réaménagement de sites qui ne sont plus utilisés par D'leteren Automotive. Cette partie des activités vise principalement la reconversion de sites et la recherche de nouvelles zones de développement dans les secteurs semi-industriel et tertiaire, ainsi que sur le marché résidentiel. En outre, D'leteren Immo soutient les clients finaux, à savoir les locataires des 31 sites du portefeuille, en leur fournissant des conseils immobiliers, ainsi qu'une gamme de services innovants.

Au travers de ses diverses activités, D'leteren Immo s'efforce d'assurer la fructification de son patrimoine, qui, dans certains cas, fait partie des actifs du groupe depuis des décennies et plus.

D'leteren Immo vise l'excellence dans tous les domaines de responsabilité en s'appuyant sur:

- une gouvernance rigoureuse ;
- une gestion durable de son portefeuille de biens immobiliers ;
- des relations à long terme avec ses clients, ses fournisseurs et les autorités ;
- une équipe dûment formée et proactive.

LE PORTEFEUILLE DE D'LETEREN IMMO  
 COMPREND **31 SITES**,  
 CE QUI REPRÉSENTE UNE SUPERFICIE  
 TOTALE DE PLUS DE **76.000 M<sup>2</sup>**.





## Message de Paul Monville, CEO de D'Ieteren Immo

Dresser le bilan de cette année 2020 mouvementée me donne l'occasion de relever les forces fondamentales qui ont permis à notre entreprise et à nos équipes, non seulement de traverser la crise, mais aussi et surtout, d'en sortir plus forts. Même dans ce contexte difficile, nous avons su tirer le meilleur parti de notre vision d'entreprise « mind. plan. build. », ce qui nous permet de faire face aux défis actuels et futurs avec force et créativité.

### **AGILITÉ, ADAPTABILITÉ ET RÉSILIENCE**

L'agilité a été au cœur de toutes nos activités en 2020. Dans notre façon de travailler, tout d'abord. Dès la mi-mars, D'Ieteren Immo a mis en place un modèle de travail scandinave qui concentre les réunions en première partie de journée afin de libérer du temps l'après-midi pour les tâches qui nécessitent réflexion et concentration. Ce modèle repose sur la philosophie « lagom », qui signifie littéralement « ni trop ni trop peu ». Il a permis à tous nos employés de surmonter les périodes de confinement et de télétravail avec le moins de stress possible. Je suis également ravi que le taux de satisfaction du personnel ait atteint 74% lors de notre enquête annuelle, un score jamais enregistré depuis la création de D'Ieteren Immo en 2016.

### **UNE AMBITIEUSE FEUILLE DE ROUTE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE**

Depuis sa création, D'Ieteren Immo s'est positionnée comme un acteur innovant et durable sur le marché immobilier belge, où la lutte contre le réchauffement climatique est une priorité absolue. En 2020, notre vision du développement durable a été consignée dans un plan d'action

portant sur les dix prochaines années. Ce plan, appelé « Feuille de route 2030 », définit les quatre ambitions majeures de notre politique en matière de développement durable. Pour réaliser ces ambitions, dix-neuf objectifs, répartis en six thèmes majeurs, ainsi que des indicateurs clés de performance (KPI) ont été convenus.

### **STRATÉGIE 2021**

La création de valeur pour toutes les parties prenantes est un élément essentiel de la stratégie à long terme de D'Ieteren Immo. L'objectif est d'assurer la croissance durable de l'entreprise, tout en respectant les valeurs de D'Ieteren Group et de ses actionnaires, à savoir le développement durable, la circularité et la flexibilité.

En 2020, plusieurs groupes de travail interdisciplinaires ont été mis sur pied. Ils ont pour mission d'apporter des solutions créatives aux grands défis sociétaux d'aujourd'hui et aux besoins de demain. Le fait de consacrer 10% de sa capacité ETP totale à l'innovation permettra à D'Ieteren Immo de mettre en œuvre ces solutions créatives et ces bonnes pratiques dans les projets actuels et à venir. En 2021, D'Ieteren Immo continuera à élaborer des solutions innovantes et durables pour le long terme.

À cet égard, H2O est l'un des projets phares de 2020 ; désormais, nous pouvons stocker le surplus d'électricité autoproduite sur le site d'Erps-Kwerps (Kortenbergh) et l'utiliser en fonction des besoins du site. Ce système de gestion intelligente de l'énergie servira de modèle pour l'avenir. Le projet Circularium est un deuxième exemple. Malgré la

pandémie, nous sommes parvenus à créer un écosystème constitué de plusieurs organisations et axé sur l'économie circulaire, insufflant ainsi une nouvelle dynamique au quartier – et à la ville – sur un site délaissé par le secteur automobile.

Pour renforcer cette vision en matière de développement durable, D'leteren Immo a décidé de passer, à partir du 1er janvier 2021, à des contrats « verts » pour tous ses contrats de fourniture d'électricité afin de consommer de l'électricité produite à partir d'énergie solaire belge.

### **NOUVEAUX PROJETS DE TRANSFORMATION EN 2021**

Disposant d'une équipe d'environ 50 employés qualifiés, D'leteren Immo est parée pour poursuivre son programme de développement en 2021 et au-delà. En 2021, outre l'acquisition de six nouveaux sites entre Malines et Anvers, nous nous attellerons au projet de réaménagement du siège historique de D'leteren Group, rue du Mail, ainsi que

des sites de Kortenberg, d'Anderlecht (Mobilis) et de Kontich, entre autres.

En guise de conclusion, je tiens à saluer une nouvelle fois l'immense capacité d'adaptation de nos équipes tout au long de cette année mouvementée ; notre intelligence collective nous a permis de clôturer l'exercice 2020 avec des résultats conformes aux prévisions. Et pour terminer, j'aimerais rendre hommage à notre président honoraire, Roland D'leteren, décédé des suites d'une infection au COVID-19 en décembre 2020. Il a été, pour moi – et pour tant d'autres – un mentor attentif et inspirant.

*“Notre intelligence collective nous a permis de faire face aux bouleversements de l'année 2020 et d'atteindre un résultat d'exploitation conforme aux prévisions, en dépit de la crise sanitaire.”*

## > 2020 en résumé

### Contexte économique / gestion de la crise du COVID

Globalement, la crise économique n'a pas affecté la valeur des biens immobiliers du portefeuille de D'leteren Immo. On doit cette bonne performance du portefeuille principalement à la stratégie de diversification à long terme mise en place par l'entreprise. La crise du coronavirus a pourtant fortement perturbé le marché immobilier, ce qui nous a amenés à devoir nous adapter et faire preuve d'agilité. L'arrêt des chantiers pendant plusieurs mois et le ralentissement des activités locatives ont mis à l'épreuve – épreuve que nous avons surmontée avec brio – la capacité de résilience de notre entreprise.

Notre préoccupation première a été de satisfaire aux attentes de nos locataires et de nos clients et de leur fournir le meilleur soutien possible, en restant constamment à leur écoute en cette période d'incertitude. Dans certains cas, nous avons procédé à des réductions temporaires de loyer pour nous assurer du maintien de la relation à long terme; dans d'autres cas, nous avons remanié leurs projets pour répondre à l'évolution de leurs besoins. En parallèle, les contrats avec certains fournisseurs ont été renégociés afin de réduire les coûts énergétiques et les charges locatives de nos locataires.

Nous avons aussi profité des périodes de ralentissement des activités de nos locataires pour moderniser certaines installations techniques et améliorer notre efficacité opérationnelle, notamment en optant pour de nouveaux logiciels de gestion mieux adaptés à l'évolution constante des besoins. Des investissements seront réalisés en 2021 dans le cadre de l'implémentation de cette nouvelle infrastructure informatique ; aussi, un nouveau logiciel de gestion de projet va être mis en place.

Il est clair que la crise du COVID-19 a provoqué une onde de choc dans le mode de fonctionnement de nombreuses grandes entreprises. Le télétravail étant devenu la norme pour bon nombre de travailleurs, nous avons assisté à des changements majeurs dans notre façon de travailler et de vivre. En devant s'adapter rapidement au travail à domicile et/ou au télétravail, les entreprises ont été contraintes de revoir leurs besoins en matière de locaux et sur le plan immobilier. Entreprise innovante dans le secteur immobilier, D'leteren Immo est idéalement placée pour jouer un rôle de premier plan à cet égard.

## Résultats commerciaux

Voici quelques faits marquants de l'année 2020:

- Colruyt a investi dans un nouveau format de magasin sur le site de D'leteren situé chaussée de Louvain à Schaerbeek. La superficie de 4.000 m<sup>2</sup> permet d'accueillir deux magasins distincts. Dans l'un d'eux, Colruyt teste une nouvelle formule de magasin à l'attention des clients professionnels de la région bruxelloise.
- D'leteren Immo a installé 336 panneaux solaires au Porsche Center de Malines. Le site développe à présent une puissance totale de 134,4 kWc. L'installation est reliée au réseau électrique du complexe par quatre onduleurs et contribue largement à répondre à la demande accrue en énergie des véhicules électriques de Porsche.
- Le tout nouveau magasin Färm (un nouveau concept de commerce alimentaire durable) a ouvert ses portes le 19 novembre 2020. Il est établi dans un ancien garage au cœur du quartier du Vivier d'Oie à Uccle. Cette situation géographique de choix propose aux résidents locaux des aliments à la fois bio, locaux et de saison en circuit court. D'leteren Immo a secondé Färm tout au long de la réalisation de ce projet.
- Pour rendre le projet H2O encore plus efficace, D'leteren Immo a installé des panneaux photovoltaïques supplémentaires à Kortenberg. Au total, les panneaux génèrent une impressionnante puissance de 1.250 kWc.

## Diversification future du portefeuille

En 2020, D'leteren Immo a continué à réfléchir à son développement futur. L'évolution du secteur automobile et l'occupation des locaux qu'elle entraîne dans les immeubles exploités par D'leteren Immo pour le compte de D'leteren Automotive nécessitent une réorientation stratégique dans l'affectation des sites anciennement dédiés au secteur automobile. Le projet Mobilis, à Anderlecht, en est une très bonne illustration : à l'issue d'un concours organisé avec le maître d'œuvre de la Région de Bruxelles-Capitale, le bureau d'architectes XDGA (Xaveer De Geyter Architects) a été chargé de concevoir un bâtiment multifonctionnel, flexible et durable qui favorise l'interconnectivité entre les modes de transport urbain actuels et futurs. Nous sommes très fiers que le projet Mobilis soit l'un des lauréats de cette initiative de la Région de Bruxelles-Capitale dénommée «Be Circular 2020», dans la catégorie «chantiers circulaires». C'est dans cette même optique de diversification que nous avons signé plusieurs contrats de location avec de grands noms du secteur de la distribution (alimentaire, parapharmaceutique, etc.) pour des immeubles situés dans la Région de Bruxelles-Capitale et ses environs. Cette stratégie a permis de faire passer le chiffre d'affaires intragroupe de 92 à 86% en 2020.

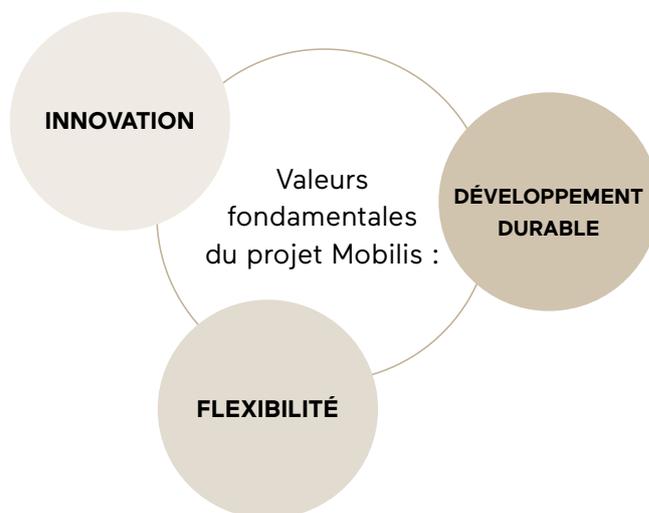


## Mobilis : des ambitions pour l'avenir

Le projet Mobilis – situé à l'angle du boulevard Industriel et du boulevard Paepsem à Anderlecht, Bruxelles – est la pierre angulaire, au sens propre comme au sens figuré, d'une vision ambitieuse qui allie à la fois activité commerciale et productive, mobilité tournée vers l'avenir et développement bien pensé d'un quartier urbain.

Le site existant d'une superficie de 10.400 m<sup>2</sup> va devenir un espace urbain mixte audacieux et adapté aux conditions climatiques. Il en résultera une superficie réaménagée totale de 35.000 m<sup>2</sup> qui favorise les interactions entre ses usagers. Le site accueillera notamment le « garage du futur », un espace de vente et de service après-vente pour Volkswagen, Škoda et SEAT sur une surface de 14.000 m<sup>2</sup>. L'espace restant, jusqu'au toit inclus, est destiné à la productivité urbaine au sens large.

Nous avons reçu l'autorisation de commencer les travaux au début de l'année 2021.



**Stanislas Vankerkhove,**  
Project Manager D'leteren Immo

*“Notre objectif premier est de construire un bâtiment polyvalent, flexible et durable qui a l'ambition de résister à l'épreuve du temps grâce à une structure de base d'une durée de vie de 100 ans. Le bâtiment Mobilis abritera une grande diversité d'activités et de fonctions, ce qui favorisera les interactions fructueuses.”*

## La réinvention au travers du projet Circularium

Le projet Circularium, c'est la transformation d'une zone industrielle de plus de 20.000 m<sup>2</sup> à Anderlecht, Bruxelles, en un centre dédié à la circularité, à la vie culturelle et à la vie de quartier. Les show-rooms, où l'on vendait encore des voitures au cours de l'été, accueillent déjà des expositions créatives et instructives. Après une courte phase de master classes en architecture et la sélection de l'activateur de site propre Makett, ce lieu est devenu en quelques mois seulement un espace de travail, de vie et de rencontre pour plus de 20 locataires différents et affiche un taux d'occupation de 65%. Ce projet illustre à merveille la manière dont D'Ieteren Immo cherche à se réinventer en tant qu'entrepreneur immobilier.

**Gery Olbrechts,**  
Head of Asset Management D'Ieteren Immo

*“Circularium a ouvert ses portes le 10 octobre 2020. À cette occasion, les visiteurs ont pu voir le site, parcourir plusieurs expositions et découvrir quelques projets passionnants. La superficie du projet initial a été étendue de 10.000 m<sup>2</sup> supplémentaires. À la fin de l'année 2020, le taux d'occupation atteignait 65% de la superficie totale. De nombreux entrepreneurs actifs dans l'économie circulaire ont ainsi pu développer leurs activités et échanger leurs expériences dans ce lieu unique qui leur est dédié.”*



## H2O : un projet unique en Europe

Depuis plusieurs années, le site d'Erps-Kwerps (Kortenbergh) produit sa propre énergie verte grâce à des panneaux photovoltaïques (1.250 kWc) et à une centrale de cogénération qui alimente les bâtiments du site à la fois en électricité et en chaleur. En 2020, D'Ieteren Immo a franchi une nouvelle étape importante en mettant en place un système intelligent de stockage de l'énergie autoproduite dans un conteneur de batterie hautement sécurisé ; cet investissement représente €1,4m. Ce projet ambitieux a été mené à bien dans les délais et le budget impartis en dépit de la crise du coronavirus. Le système de gestion de l'énergie (EMS) est pleinement opérationnel depuis décembre 2020. D'Ieteren Immo s'est donné pour objectif de mettre en place des systèmes similaires sur d'autres sites.

**Bernard Alaerts,**  
Property Manager D'Ieteren Immo.

*“Pour garantir un usage le plus efficient possible de l'énergie, D'Ieteren Immo a opté pour un système de gestion de l'énergie (EMS) d'Aatechnics. Ce système prend différentes variables en considération : l'ensoleillement et la température extérieure prévus, les prix du gaz naturel et de l'électricité, y compris les tarifs de jour et de nuit, les profils de consommation de l'ensemble du site, l'efficacité des installations et l'usure des batteries. Et cerise sur le gâteau: il s'agit d'un système d'auto-apprentissage et s'adapte à l'évolution des activités sur le site”*





## Autres faits marquants

### CRÉATION D'UN NOUVEAU SITE WEB

D'leteren Immo a lancé son nouveau site web en août 2020. Ce projet s'inscrit dans le cadre d'une image de marque employeur plus dynamique. En 2020, l'entreprise a également intensifié sa présence sur les réseaux sociaux, et sa page LinkedIn compte déjà un millier d'abonnés.

### NOUVEAUX PROJETS D'AMÉLIORATION DE L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

Les équipes Property, Asset & Architecture ont redéfini le modèle opérationnel pour la nouvelle structure de l'entreprise et ont mis en place de nouveaux outils ERP, notamment Planon 2.0, Adfinity et Jedox.

### PROMOTION DE LA BIODIVERSITÉ

La protection de la biodiversité constitue un élément majeur de tout projet de développement immobilier. À cette fin, D'leteren Immo a uni ses forces à celles de l'entreprise d'économie sociale Pro Natura, dont la mission est d'améliorer la qualité écologique des lieux de vie et de travail.

- Verger à Erps Kwerps : réhabilitation d'un verger laissé à l'abandon, et ce grâce à un entretien minutieux, à la plantation de nouveaux pommiers en lieu et place de vieux arbres, à la création d'un jardin abritant des arbustes fruitiers et à l'implantation d'une aire de pique-nique.
- Drogenbos : extension de l'entretien écologique à l'ensemble du site et aménagement consistant à végétaliser l'espace vert devant le show-room Bentley-Lamborghini rénové. Les plantes ont été choisies spécifiquement en fonction des conditions climatiques sèches à cet endroit. Les espèces végétales sélectionnées permettent de favoriser la biodiversité

### NOUVEAUX SHOW-ROOMS POUR LAMBORGHINI

La rénovation du show-room Lamborghini à Drogenbos, en banlieue bruxelloise, s'est achevée malgré les contraintes liées à la pandémie. Ce nouveau show-room est le reflet des dernières tendances en matière d'architecture commerciale et répond aux exigences élevées de cette marque de voitures de luxe. Le garage Lamborghini de Wommelgem (province d'Anvers) a également fait l'objet d'importants travaux de modernisation en 2020.



## Approche en matière de développement durable

La stratégie à long terme « Invest and hold » de D'leteren Immo est au cœur de ses ambitions de développement durable ; cette stratégie consiste à investir sur le très long terme, sans escompter une plus-value rapide. D'leteren Immo met tout en œuvre pour que son patrimoine prospère grâce à une gouvernance rigoureuse, une gestion durable, des relations à long terme avec toutes ses parties prenantes et une équipe bien formée et proactive.

En 2019, D'leteren Immo a adopté une approche intensive et ascendante ; elle a mis au point une stratégie de développement durable cohérente et ambitieuse, en collaborant avec l'expert externe Futureproofed. Cette démarche a abouti à la création de huit thèmes de développement durable, qui comprenaient des buts et des objectifs spécifiques. En 2020, la société a revu et affiné sa stratégie sur la base de consultations internes permanentes avec les parties prenantes. La révision de la stratégie comportait deux volets.

Tout d'abord, quatre ambitions globales ont été formulées, qui définissent les objectifs de premier plan pour les cinq à dix années à venir. Ces ambitions constituent les axes stratégiques de la politique:

1. D'leteren Immo vise à **améliorer les performances opérationnelles de son portefeuille**. Il s'agit pour ce faire d'augmenter la performance énergétique, d'améliorer les normes de confort et la valeur écologique de ses biens et d'effectuer un entretien et un usage durables de ceux-ci, tout en établissant et en renforçant les relations à long terme avec toutes les parties prenantes.
2. D'leteren Immo tient à s'assurer que les projets de rénovation seront **conçus et construits dans une optique d'avenir** et que les investissements s'inscriront dans la même logique. C'est ainsi que D'leteren Immo entend fournir des cadres de vie et de travail flexibles et attractifs qui répondent aux besoins actuels et futurs, tout en minimisant leur impact sur l'environnement.
3. D'leteren Immo a clairement l'ambition de réduire les émissions de gaz à effet de serre de l'entreprise et de son portefeuille et d'atteindre la **neutralité carbone** à l'horizon 2040 au plus tard (les progrès réalisés eu égard aux trois autres ambitions s'inscrivent dans cette volonté de réduire les émissions de gaz à effet de serre).
4. D'leteren Immo se veut être un **employeur de premier ordre** en créant des emplois intéressants et en favorisant les possibilités d'épanouissement personnel et professionnel dans un environnement de travail sain et attractif.

Deuxièmement, le nombre de thèmes relatifs au développement durable a été réduit de huit à six par rapport à l'année précédente. En intégrant le thème de la « mobilité durable » à celui de l'« amélioration de la qualité de vie » et en faisant de l'« infrastructure à l'épreuve du temps » une des ambitions globales, la distinction entre les différents thèmes est désormais plus claire, ce qui évite tout chevauchement entre les objectifs spécifiques.

Les six thèmes relatifs au développement durable sont les suivants : (1) bâtiments à énergie positive, (2) environnement naturel, (3) gestion intelligente de l'eau, (4) gestion efficace des matériaux, (5) amélioration de la qualité de vie et (6) relations et partenariats solides.

## Feuille de route 2030

Pour traduire ces objectifs en actions tangibles, nous avons créé un plan intitulé « Feuille de route 2030 ». Cette feuille de route comprend une vision détaillée des actions nécessaires pour réaliser les quatre ambitions de la stratégie, tant à court qu'à long terme. La feuille de route est le résultat d'une approche intensive et ascendante qui s'appuie sur trois groupes de travail ; chacun de ces groupes s'occupe d'une priorité spécifique : la gestion d'entreprise, la gestion des biens et la gestion de projet.

Des indicateurs clés de performance (KPI) ont été formulés pour suivre les progrès accomplis dans la réalisation de ces ambitions. En outre, D'leteren Immo a élaboré des directives internes pour les projets. Ces directives visent à garantir que les nouveaux projets sont conçus et construits conformément aux objectifs et aux normes définis dans la stratégie en matière de développement durable. Ces directives contiennent un ensemble détaillé de critères destinés à aiguiller les équipes de projet, et ce dès la phase de conception et de design.

Dans les années à venir, des cadres reconnus au niveau international, tels que BREEAM New Construction et BREEAM In Use, seront utilisés pour suivre les performances et les progrès de nos nouveaux investissements et de nos rénovations. En 2021, D'leteren Immo désignera une structure de gouvernance. Elle sera composée de représentants de tous les départements de D'leteren Immo, et ces représentants travailleront en groupes interdisciplinaires afin de suivre les progrès et décider des étapes ultérieures. La première réunion est prévue pour le premier trimestre de 2021; d'autres réunions seront organisées tous les quatre à six mois ensuite.

*Vous trouverez de plus amples informations dans le document de D'leteren Immo intitulé « Déclaration d'information non financière », p. 188-198.*

## > Stratégie 2021 et au-delà

### Diversification of the portfolio

Outre le projet Mobilis, dont le début des travaux est planifié pour le printemps 2021, il est prévu en 2021 de poursuivre la réaffectation de l'espace au sein du portefeuille en procédant à une analyse de la transformation du site principal du groupe, mais aussi des sites de Knokke, Kortenberg et Kontich qui connaîtront une nouvelle vie dans les prochaines années.

### L'approche adéquate

D'Ieteren Immo investit du temps et de l'argent pour identifier l'approche « adéquate » à adopter pour ses activités. Cette démarche doit lui permettre d'apprendre et de transposer les bonnes pratiques à d'autres projets. Intégrer le développement durable dans chaque action est un élément clé, mais cette approche systémique implique également de travailler plus étroitement avec les autorités locales et de faire de ces dernières des parties prenantes majeures à l'avenir. Ainsi, D'Ieteren Immo continuera de veiller à ce que ses projets génèrent de la valeur pour toutes les parties concernées, dont les actionnaires, les autorités, les locataires et le grand public.

### Une entreprise innovante et durable

Créer de la valeur pour toutes ses parties prenantes est un aspect essentiel de la stratégie à long terme de D'Ieteren Immo. L'objectif est d'assurer la croissance durable de l'entreprise, tout en respectant les valeurs de D'Ieteren Group et de ses actionnaires. Des groupes de travail interdisciplinaires dont les membres consacrent 10% de leur temps de travail à l'innovation ont été mis sur pied à cet effet. En 2021, ils continueront à élaborer des solutions innovantes et durables pour le long terme.

### Enquête de satisfaction des clients

Au travers de son concept d'« immobilier en tant que service », D'Ieteren Immo ambitionne de proposer à ses clients finaux un ensemble innovant de services inclus dans leur loyer : des services qui contribuent au bien-être et à la santé des occupants, comme les aménagements qui encouragent la pratique du vélo pour les déplacements domicile-travail. L'enquête de satisfaction des clients, qui n'a pas pu être réalisée en 2020 en raison de la pandémie, sera reportée en 2021. Elle permettra de mieux comprendre les attentes et les besoins de tous les clients.

### Service spécialisé

La croissance et la diversification du portefeuille et la nouvelle clientèle exigent de nouvelles compétences et aptitudes de la part de nos équipes. Dans un contexte de transition vers un environnement plus spécialisé, nos équipes investissent constamment dans l'apprentissage et la formation afin de rester en phase avec un monde en évolution rapide, d'inspirer et de prodiguer à tout moment les meilleurs conseils à notre clientèle existante ou nouvelle.

**Vanessa Hagen,  
Lead Project Architect.**

*“Le secteur automobile est en pleine mutation. Nous aidons D'Ieteren Automotive à imaginer les concessions automobiles du futur et à adapter les installations à l'évolution rapide des besoins de leurs clients.”*

### Stratégie d'investissement à très long terme

En poursuivant la stratégie « Invest, enhance, hold when core and divest when non-core » (investir, valoriser, conserver lorsqu'il s'agit d'actifs stratégiques et désinvestir si ce n'est pas le cas), D'Ieteren Immo se positionne clairement comme une société immobilière responsable qui réfléchit aux évolutions économiques, sociétales et environnementales et les anticipe. Elle continue également à innover en vue de créer de la valeur à long terme pour toutes ses parties en présence, dont ses clients et ses fournisseurs, son personnel et ses actionnaires, et la société dans son ensemble.

### Une équipe plus solide et plus compétente

Malgré – ou peut-être grâce à – la crise du COVID, l'équipe de D'Ieteren Immo a fortement resserré ses liens et est assurément plus soudée et dévouée que jamais. L'équipe évolue bien sûr constamment, et il n'en sera pas autrement à l'avenir. Toutefois, en suivant – en moyenne – cinq jours de formation externe par an, chacun est aujourd'hui plus intelligent, plus fort et plus compétent qu'il y a quelques années. C'est une source de grande satisfaction pour la direction, et c'est de bon augure pour l'avenir.



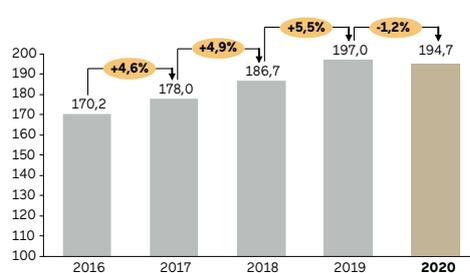
# D'Ieteren Immo

## Chiffres clés

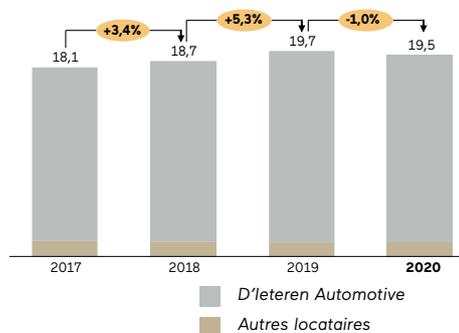
### PORTEFEUILLE IMMOBILIER (m<sup>2</sup>)

	m <sup>2</sup>
Parkings	434.617
Ateliers	36.600
Showrooms	41.861
Stoskage	74.654
Bureaux	30.736
Locaux techniques/utilitaires	22.080
Unités résidentielles	4.705
Autres	163.937
<b>TOTAL</b>	<b>808.990</b>
dont couverts	273.021
<b>SUPERFICIE TOTALE DES TERRAINS</b>	<b>768.024</b>

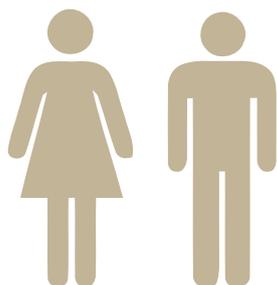
### CONSOMMATION ET SOURCE D'ÉLECTRICITÉ<sup>1</sup> (en millions de kwh)



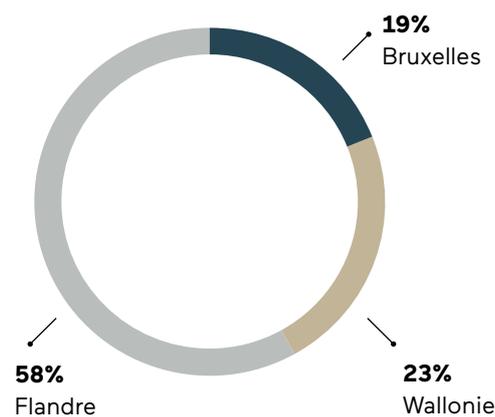
### REVENU LOCATIF NET (en €m)



### 37 MEMBRES D'ÉQUIPE\*



### 31 SITES



<sup>1</sup> À périmètre identique

\* à la clôture de l'exercice 2020

# Glossaire des indicateurs de performance alternatifs utilisés dans ce rapport intégré

Afin de mieux refléter sa performance sous-jacente et aider les investisseurs, les analystes financiers et les tierces parties intéressées à acquérir une meilleure compréhension de ses résultats financiers, le groupe utilise des indicateurs de performance alternatifs (« Alternative Performance Measures », ci-après « APM »). En interne, ces indicateurs de performance alternatifs servent à 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 confère pas aux APM plus d'importance qu'aux indicateurs définis par ces normes.

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

Le groupe a identifié les éléments d'*ajustement* afin de présenter des chiffres comparables. Parmi ces éléments d'*ajustement* figurent, sans s'y limiter, les suivants:

- (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 ce cas, 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 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** est constitué du résultat IFRS déclaré, après exclusion des éléments d'*ajustement* définis ci-dessus.

Le **résultat ajusté après impôt** est le résultat lié aux activités poursuivies déclaré (ou le résultat de la période où aucune activité abandonnée n'est déclarée), à l'exclusion des éléments d'*ajustement* et de leur impact fiscal.

Le **résultat ajusté avant impôt** correspond au résultat déclaré avant impôt, à l'exclusion des éléments d'*ajustement* définis ci-dessus.

Le **résultat ajusté après impôt, part du groupe**, et le résultat *ajusté* avant impôt, part du groupe, excluent la part des actionnaires minoritaires dans le résultat ajusté avant/après impôt.

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 confère un droit de vote et donne droit à un dividende égal à un huitième du dividende d'une action ordinaire). La présentation des résultats par action ajustés, qui ne comprend pas d'*ajustement*, vise à mettre en évidence la performance sous-jacente.

## CALENDRIER FINANCIER

Assemblée générale & Trading Update .....	27 Mai 2021
Date ex-dividende .....	1 <sup>er</sup> Juin 2021
Date de paiement du dividende .....	3 Juin 2021
Résultats du premier semestre 2021 .....	1 Septembre 2021

## RELATIONS INVESTISSEURS – D’IETEREN GROUP

Stéphanie Voisin  
s.a. D’Ieteren n.v.  
Rue du Mail, 50  
B-1050 Bruxelles  
Belgique  
Tel. : + 32 2 536 54 39

## PRESS RELATIONS AND SUSTAINABILITY - D’IETEREN

Anne-Catherine Zoller  
s.a. D’Ieteren n.v.  
Rue du Mail, 50  
B-1050 Bruxelles  
Belgique  
Tel. : + 32 2 536 55 65

E-mail: [financial.communication@dieterengroup.com](mailto:financial.communication@dieterengroup.com)

Website: [www.dieterengroup.com](http://www.dieterengroup.com)

VAT BE 0403.448.140 – RPM Bruxelles

Les informations sur le groupe (communiqués de presse, rapports annuels, calendrier financier, cours de l’action, informations financières, documents sociaux, etc.) sont disponibles, pour la plupart en trois langues (français, néerlandais et anglais) sur le site [www.dieteren.com](http://www.dieteren.com) ou sur demande.

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

## CONCEPTION, PRODUCTION ET IMPRESSION

DIGITAL PRINT’IN  
D’Ieteren Automotive SA/NV  
Rue du Mail, 50  
B-1050 Bruxelles  
Belgique  
Tel. : + 32 2 536 52 48  
[printin@dieteren.be](mailto:printin@dieteren.be)



## PHOTOGRAPHIE

David Plas, Eric Ostermann et les photothèques de D’Ieteren Automotive, Belron et Moleskine

Les principales marques commerciales du groupe Belron : Belron®, Autoglass®, Carglass®, Lebeau®, Vitres d’autos, Speedy Glass®, Safelite® AutoGlass, O’Brien® et Smith&Smith® sont des marques ou des marques déposées de Belron Group S.A. et de ses sociétés affiliées.

## DÉCLARATIONS PRÉVISIONNELLES

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



D'leterenGroup

[dieterengroup.com](http://dieterengroup.com)

**Linked**  **in**