

D'leteren 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'Ieteren 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'Ieteren Group qui sous-tendent sa création de valeur. Une nouvelle section souligne également la manière dont D'Ieteren 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'Ieteren 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'Ieteren 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 ¹	2017	2018	2019 ^{12, 13}	2020 ¹²
Ventes externes (IFRS) ³	5.977,3	5.514,5	5.470,5	5.453,1	6.035,4	6.471,7	3.455,1 ²	3.578,1 ²	3.798,8 ²	3.318,0 ²
Ventes combinées ^{3,5}	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 ^{4,5}	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 ^{4,6}	305,8	203,0	177,6	157,2	212,1	241,6	247,9	226,1	295,2	332,7
après impôts ⁴	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 ⁷	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 ¹¹	793,6	453,1	467,6	559,9	534,5	952,7	946,3	87,3	477,7	310,4

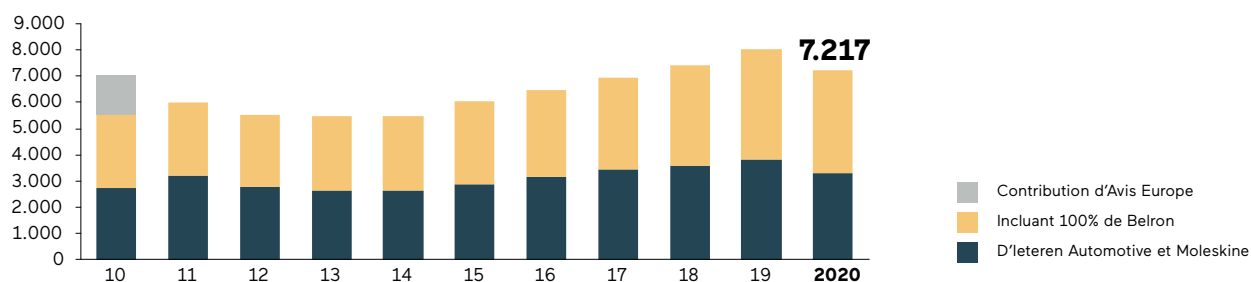
Données par action ⁸ (en €)										
Part du groupe dans le résultat ajusté net de la période ^{4,7,9}	5,65	2,89	2,47	2,29	3,32	3,92	3,55	3,32	3,88	4,28
Part du groupe dans le résultat net de la période ^{7,9}	5,66	3,45	2,07	-0,20	2,38	0,91	2,05	19,12	1,21	2,62
Dividende brut par action ordinaire	0,800	0,800	0,800	0,800	0,900	0,950	3,800 ¹⁰	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 ^{8,9} (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

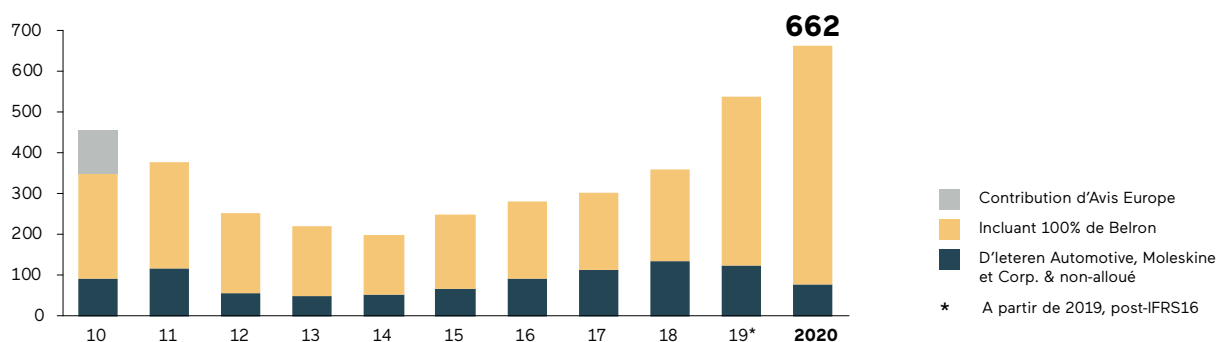
Personnel moyen ⁵ (équivalents temps plein moyens)	26.884	25.787	27.246	26.810	27.970	28.348	31.222	32.951	31.691	28.455
Emissions de CO ₂ , Scope 1 et 2 (tCO ₂)									182.653	145.028

- Inclut Moleskine à partir du 1^{er} octobre 2016.
- Belron est présenté au sein des activités abandonnées entre le 1^{er} 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)

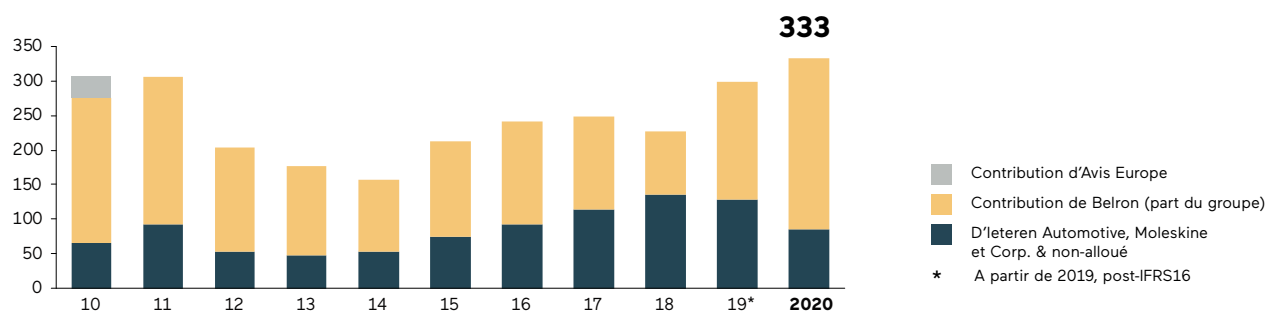


RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ COMBINÉ (en €m)



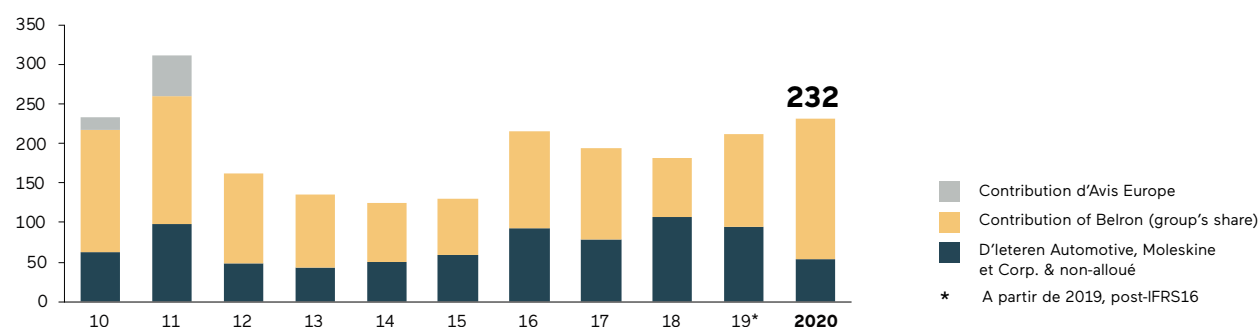
* A partir de 2019, post-IFRS16

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ (en €m)



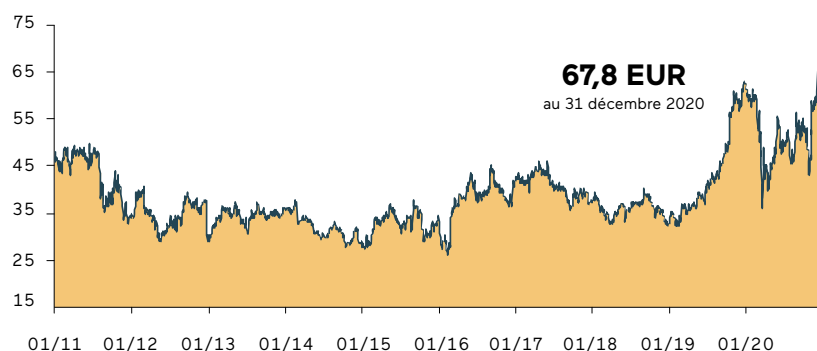
* A partir de 2019, post-IFRS16

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



* A partir de 2019, post-IFRS16

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

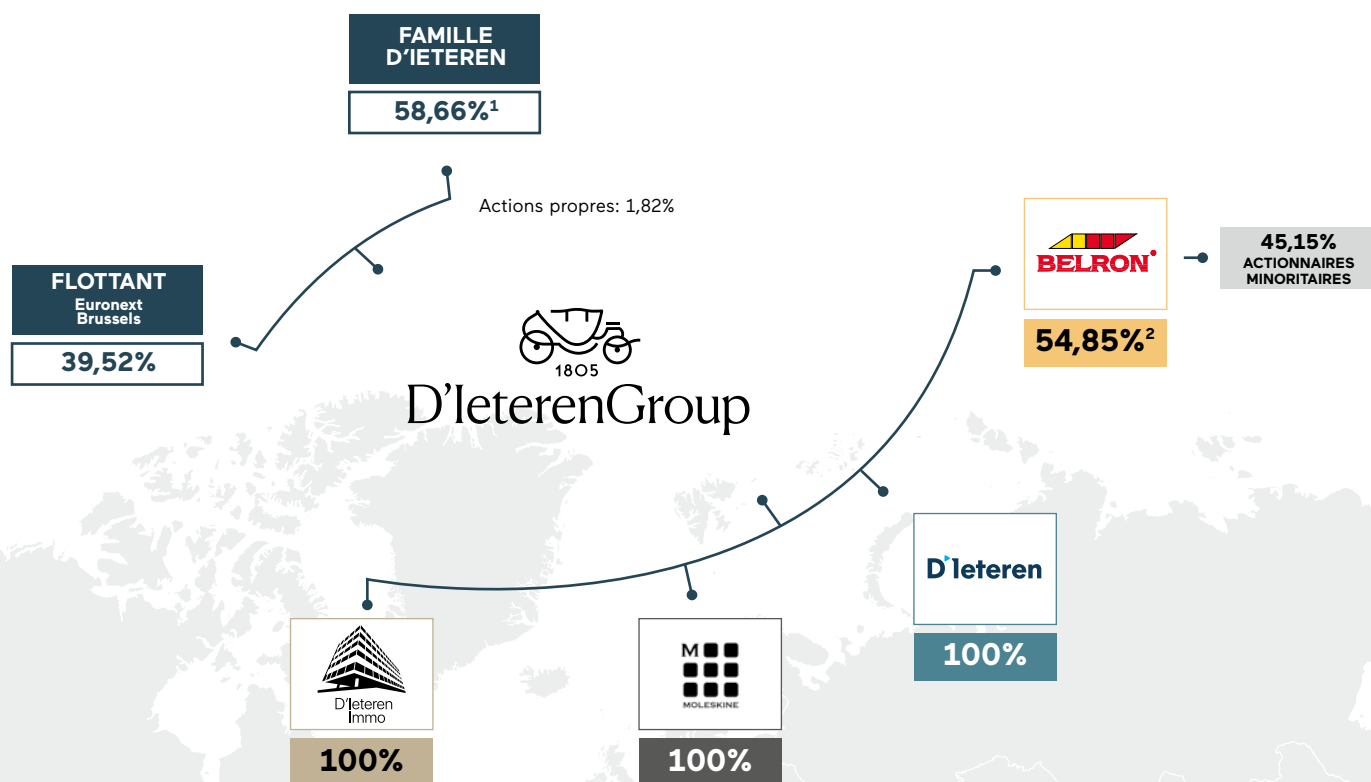


Sommaire

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'Ieteren 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'Ieteren est le nom d'une famille d'entrepreneurs qui a évolué pour devenir l'entité aujourd'hui connue sous le nom de D'Ieteren 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 originaux 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'Ieteren Automotive

D'Ieteren 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'Ieteren bénéficie d'une part de marché dominante de plus de 23%. D'Ieteren 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'Ieteren Immo

D'Ieteren Immo gère les actifs immobiliers du groupe en Belgique. Ces biens, majoritairement loués par D'Ieteren 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'Ieteren 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'Ieteren qui vit s'en aller avec tristesse sa figure de référence depuis 50 ans. Je parle de mon père, Roland D'Ieteren. Je veux rendre un hommage appuyé à celui qui a personnifié la culture et les valeurs de notre groupe pendant tant d'années. Il a consacré sa vie au développement de D'Ieteren 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'Ieteren 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'Ieteren, 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'Ieteren sera désormais dénommée D'Ieteren Group. Et sa branche automobile, D'Ieteren 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'Ieteren
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 CO₂ – 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'Ieteren Group. Nous n'aurions jamais pu arriver là où nous en sommes sans nos collaborateurs, au sein de Belron, de D'Ieteren Automotive, de D'Ieteren Immo, de Moleskine et au niveau du groupe.

Francis Deprez
CEO de D'Ieteren Group

Histoire

1929

Introduction en bourse de D'Ieteren

1805

Charronnage

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

1897

Carrosserie automobile

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

1931

Distribution automobile

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

1857

Carrosserie

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

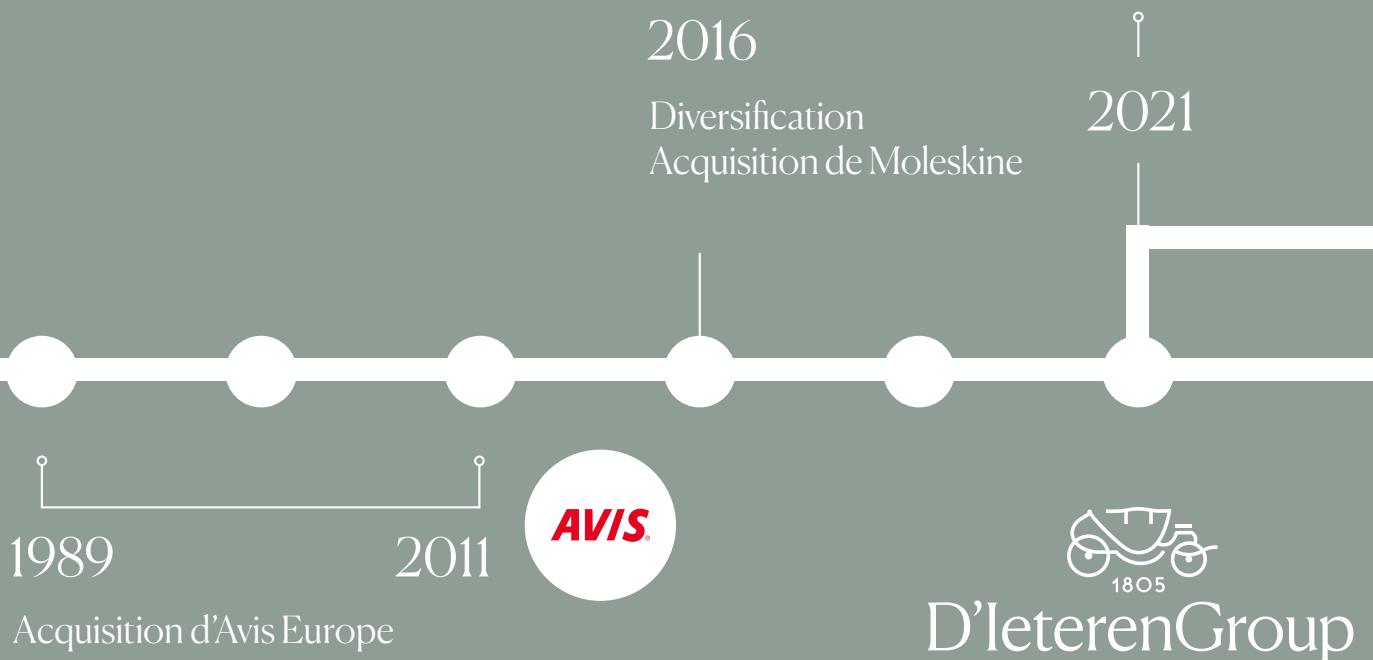
1948

Contrat Volkswagen

Pierre D'Ieteren 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.

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

Acquisition de Belron

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

2018

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.

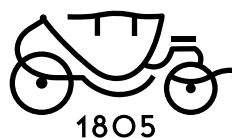
Un dialogue constant avec toutes les parties prenantes

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

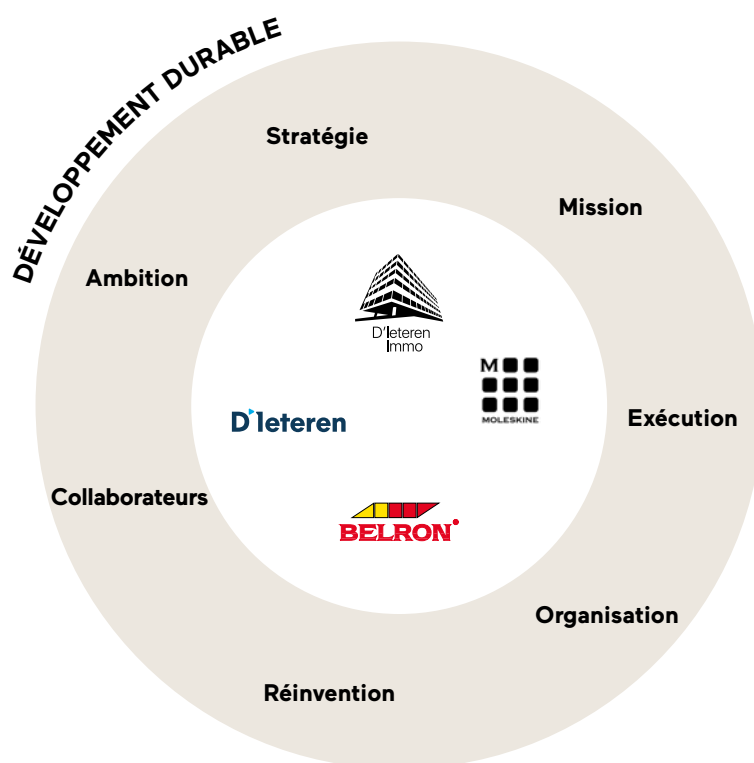
CAPITAL HUMAIN ET INTELLECTUEL

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 employés¹



€ 8,5m

Alloués au Fonds de Solidarité lié au Covid-19²

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 actionnaires³



€ 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 CO₂
- D'leteren Automotive : 7.764 t CO₂
- Moleskine : 474 t CO₂
- D'leteren Immo : 160 t CO₂

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 revenu⁴

€ 605,8m

TVA totale⁴

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

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

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

³ Payé en 2020.

⁴ Payé(e) en Belgique.

2020 en résumé



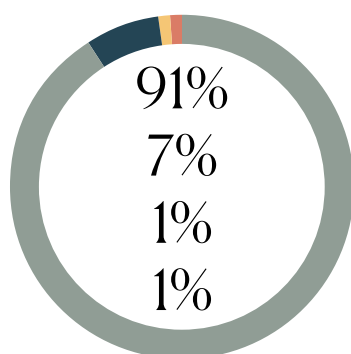


Chiffres clés par activité

Personnel moyen

28.445

équivalents temps plein moyens en 2020

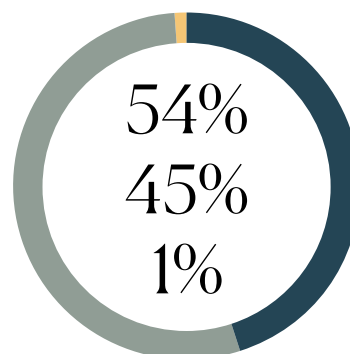


- 91% - Belron
- 7% - D'leteren Automotive
- 1% - Moleskine
- 1% - Autres

Ventes combinées³

7.216,8

€m en 2020



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

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

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

Résultat opérationnel *ajusté* combiné^{1,3}

661,5

€m en 2020

Résultat *ajusté* avant impôts^{1,2}, part du groupe (indicateur clé de performance)

332,7

€m en 2020

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

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

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 CO₂ (tonnes)

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

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 m², 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 millionième calibrage, atteignant un record d'1,1 million de calibrages.



DÉCEMBRE

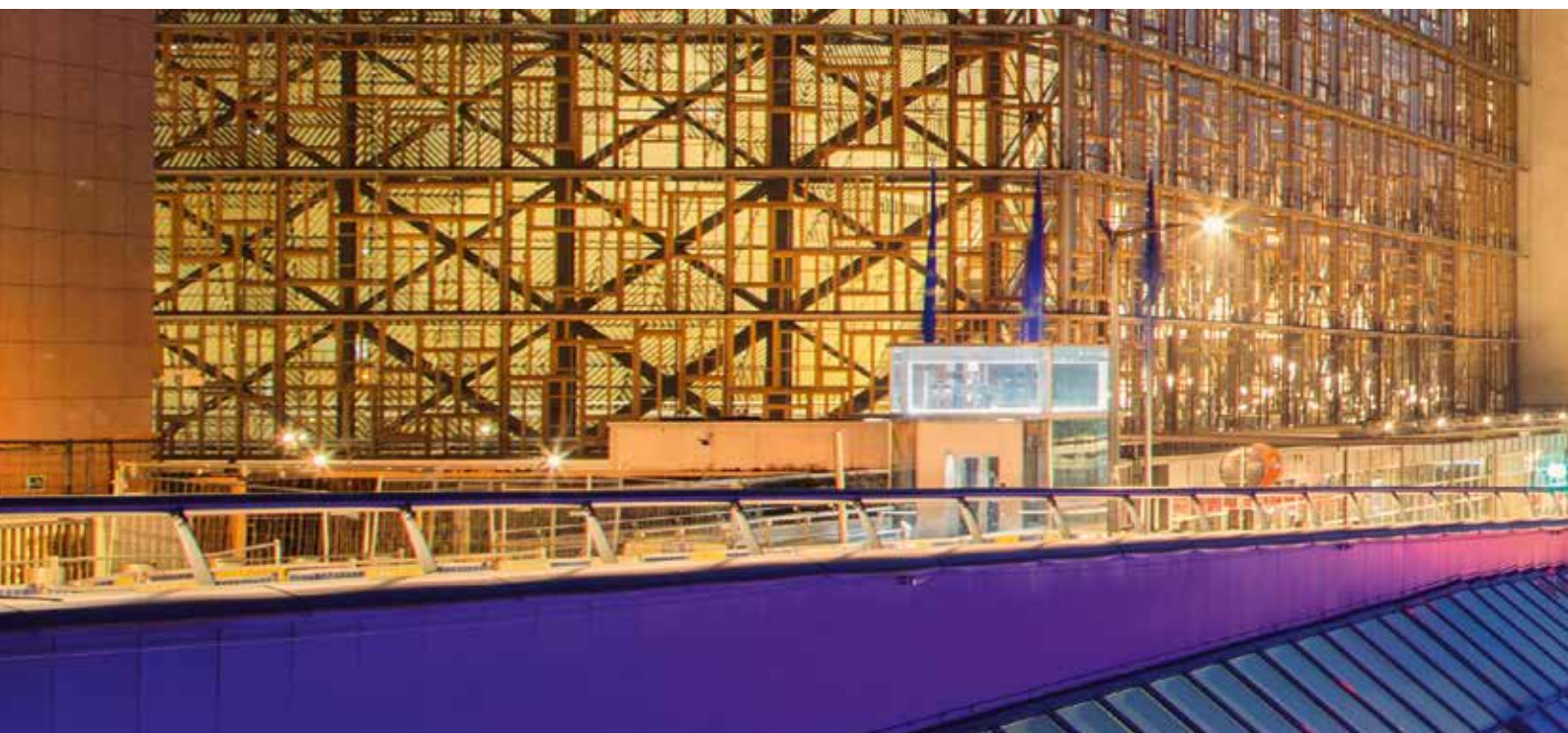
Augmentation des ventes en ligne de Moleskine

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 (comportant 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.

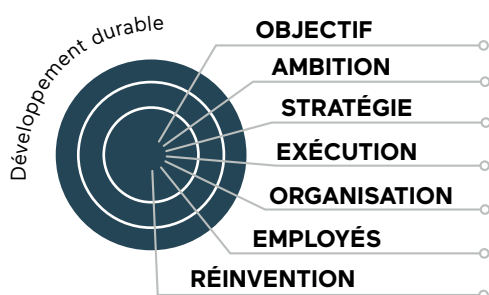
Nos responsabilités dans ces partenariats sont triples :

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'Ieteren 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'Ieteren 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'Ieteren 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'Ieteren 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'Ieteren 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'Ieteren 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'Ieteren 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'Ieteren 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 CO₂ 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

<u>AMBITION</u>	<u>RÉALISATIONS 2020</u>	<u>OBJECTIF 2021</u>	<u>D'ICI 2025</u>
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 ₂ .	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	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.	Évaluation des progrès réalisés.

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

<u>AMBITION</u>	<u>RÉALISATIONS 2020</u>	<u>OBJECTIF 2021</u>	<u>D'ICI 2025</u>
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.	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.	Toutes les activités ont défini des objectifs quantitatifs avec un horizon de temps pour leurs axes stratégiques.	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'Ieteren 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'Ieteren 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'Ieteren 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	RÉALISATIONS 2020	OBJECTIF 2021	D'ICI 2025
D'Ieteren Group publie un rapport non financier aligné sur les normes et recommandations les plus reconnues.	Objectif: D'Ieteren Group publie un rapport non financier conforme aux normes GRI et SASB. Statut : terminé Toutes les activités, y compris D'Ieteren 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.	Toutes les activités commencent à mettre en œuvre les recommandations de la TCFD.	Amélioration continue, y compris concernant la mise en œuvre de la taxonomie européenne.
Le rapport non financier de D'Ieteren Group reçoit une assurance indépendante externe.	Objectif: Le rapport 2020 reçoit une assurance indépendante externe quant à une première sélection de KPI pour Belron, D'Ieteren Automotive et Moleskine. Statut : terminé Première assurance indépendante externe obtenue pour une sélection de KPI concernant les trois activités.	La portée de l'assurance indépendante externe est étendue à une seconde sélection de KPI, y compris pour D'Ieteren Immo.	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	RÉALISATIONS 2020	OBJECTIF 2021	D'ICI 2025
Chaque étape du processus d'investissement intègre les critères ESG.	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'Ieteren Group a signé les principes des Nations Unies pour l'investissement responsable.	100% des cas d'investissement intègrent une analyse de l'approche du développement durable tout au long du cycle d'investissement. D'Ieteren Group publie sa première charte de l'investissement responsable. Premier rapport lié aux principes de l'investissement responsable (sur une base volontaire).	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

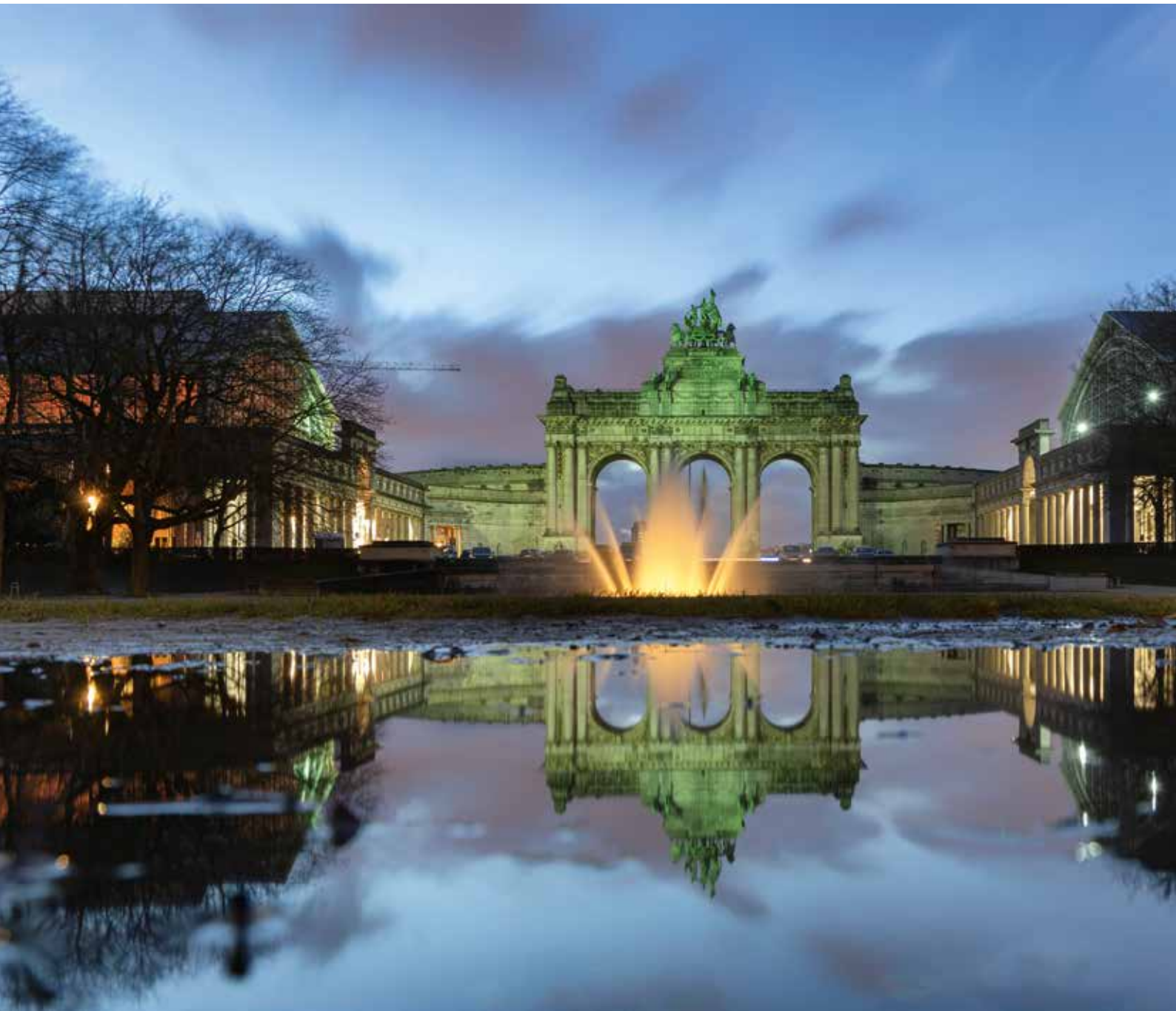
CONTRIBUER À PROTÉGER NOTRE ENVIRONNEMENT POUR LES PROCHAINES GÉNÉRATIONS

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 CO₂
- Veiller au respect strict des lois environnementales
- Prévoir des rapports environnementaux reprenant les risques liés au changement climatique suivant les recommandations de la TCFD



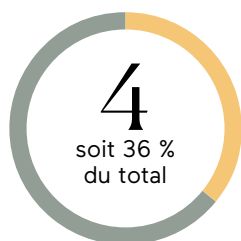
Gouvernance

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^{er} 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 ^{ÈRE} LIGNE DE DÉFENSE	2 ^{ÈME} LIGNE DE DÉFENSE	3 ^{ÈME} LIGNE DE DÉFENSE	
Contrôles opérationnels	Contrôle de gestion	Audit internes	
Contrôle direct et monitoring par le Management	Gestion des risques		
	Conformité et qualité		
RESPONSABILITÉ DES RISQUES	CONTRÔLE DES RISQUES	ASSURANCE DES RISQUES	

> Organisation

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

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

* Le Comité d'audit de D'Ieteren Immo et de D'Ieteren 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.