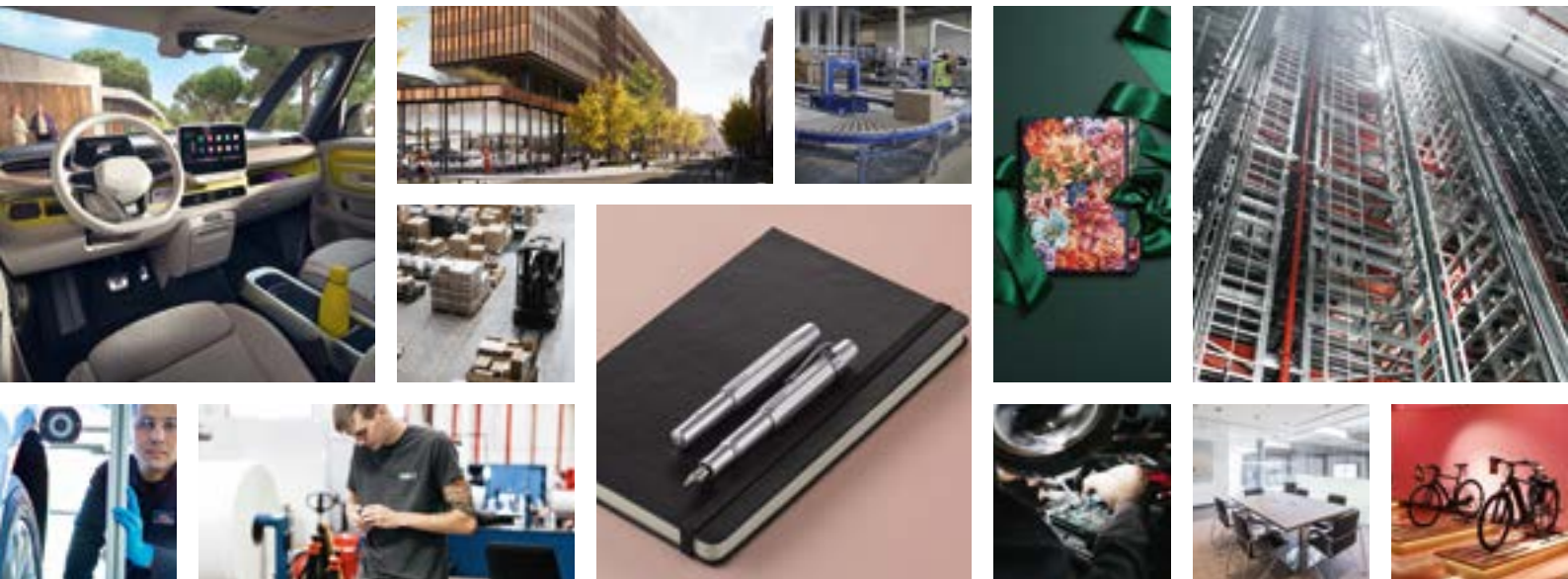




## Rapport Intégré 2022

D'leteren

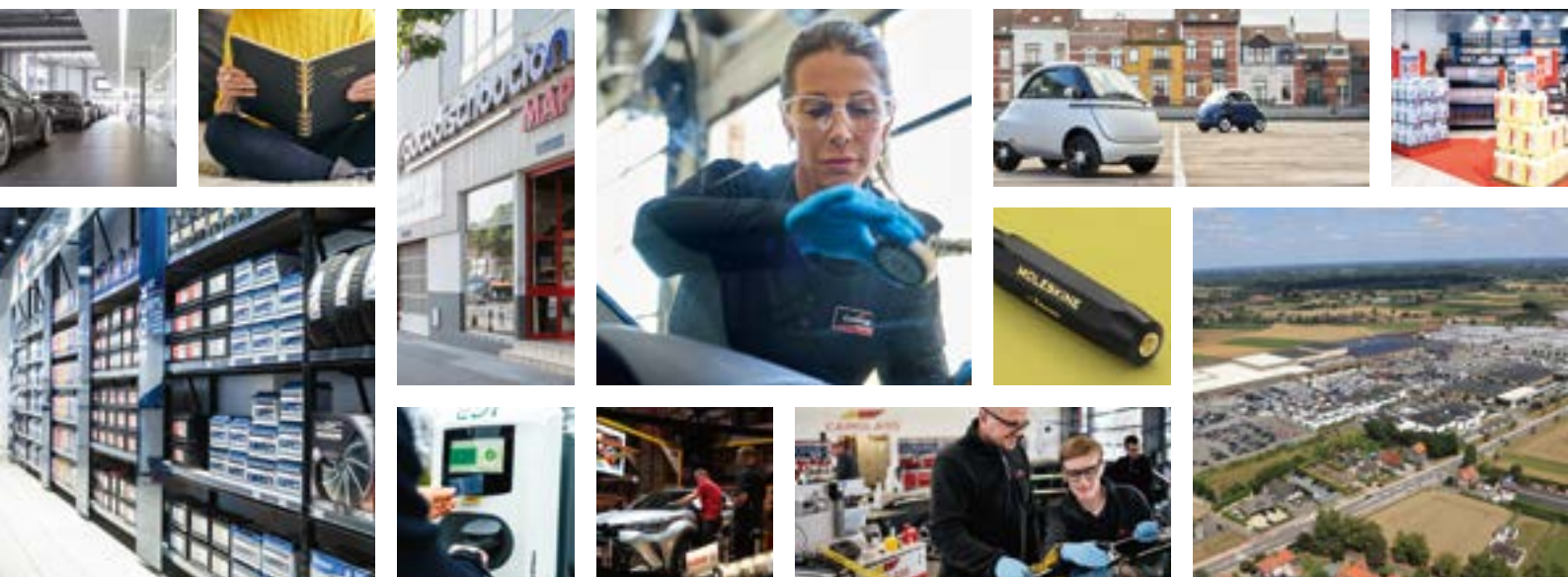
 BELRON

 MOLEX

 D'leteren Immo

 TVH

 P H E  
— PARTS HOLDING EUROPE —



Sommaire

Indicateurs clés

Notre approche  
de création de valeur

Gouvernance

Modèle opérationnel

› Soutenir l’excellence  
de nos activités en  
période de turbulence

› Favoriser la  
croissance externe  
de nos entreprises

Risques et opportunités

Création de valeur

› Pour les clients

› Pour nos  
collaborateurs

› Pour la société

› Pour nos actionnaires

D´Ieteren Automotive

Belron

Moleskine

TVH

PHE

D´Ieteren Immo

« »

# Indicateurs clés

| Résultats consolidés<br>(en €m)                                   | 2013    | 2014    | 2015    | 2016 <sup>1</sup> | 2017                 | 2018                 | 2019 <sup>10,11</sup> | 2020 <sup>10,12</sup> | 2021 <sup>10,13,16</sup> | 2022 <sup>10,15</sup> |
|-------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|-------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|
| Ventes externes (IFRS)                                            | 5.470,5 | 5.453,1 | 6.035,4 | 6.471,7           | 3.455,1 <sup>2</sup> | 3.578,1 <sup>2</sup> | 3.798,8 <sup>2</sup>  | 3.318,0 <sup>2</sup>  | 3.360,5 <sup>2</sup>     | 4.714,6 <sup>2</sup>  |
| Ventes combinées <sup>4</sup>                                     | 5.470,5 | 5.453,1 | 6.035,4 | 6.471,7           | 6.941,3              | 7.417,8              | 8.026,9               | 7.216,8               | 8.355,3                  | 11.910,6              |
| Résultat opérationnel <i>ajusté</i> <sup>3,4</sup>                | 220,2   | 198,6   | 248,5   | 281,1             | 300,9                | 357,9                | 539,1                 | 657,9                 | 991,5                    | 1.499,1               |
| Résultat combiné <i>ajusté</i> ,<br>part du Groupe :              |         |         |         |                   |                      |                      |                       |                       |                          |                       |
| - avant impôts <sup>3,5</sup>                                     | 177,6   | 157,2   | 212,1   | 241,6             | 247,9                | 226,1                | 295,2                 | 328,7                 | 506,1                    | 733,4                 |
| - après impôts <sup>3</sup>                                       | 136,1   | 144,0   | 186,5   | 215,3             | 194,8                | 182,2                | 211,6                 | 228,8                 | 366,5                    | 528,8                 |
| Part du groupe dans le résultat<br>net de la période <sup>6</sup> | 114,0   | -11,1   | 130,7   | 49,9              | 112,6                | 1.048,0              | 66,1                  | 138,8                 | 252,4                    | 338,6                 |

| Structure financière (en €m)                                              |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|---------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Capitaux propres dont:                                                    | 1.725,2 | 1.644,8 | 1.735,1 | 1.683,5 | 1.760,5 | 2.655,4 | 2.646,9 | 2.727,2 | 2.976,3 | 3.177,9 |
| - Capital et réserves<br>attribuables aux porteurs de<br>capitaux propres | 1.723,6 | 1.644,2 | 1.733,3 | 1.683,0 | 1.764,3 | 2.655,1 | 2.646,3 | 2.723,7 | 2.975,9 | 3.165,2 |
| - Intérêts minoritaires                                                   | 1,6     | 0,6     | 1,8     | 0,5     | -3,8    | 0,3     | 0,6     | 3,5     | 0,4     | 12,7    |
| Dette nette, part du groupe <sup>9</sup>                                  | 467,6   | 559,9   | 534,5   | 952,7   | 946,3   | 87,3    | 477,7   | 310,4   | 1.592,3 | 3.453,9 |

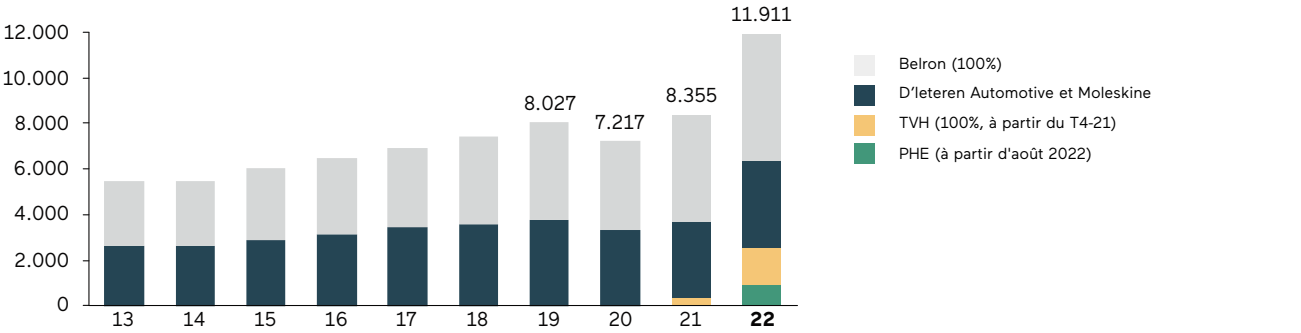
| Données par action (€)                                                              |       |       |       |       |                   |       |       |       |       |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Part du groupe dans le résultat<br><i>ajusté</i> net de la période <sup>3,6,7</sup> | 2,47  | 2,29  | 3,32  | 3,92  | 3,55              | 3,32  | 3,88  | 4,22  | 6,80  | 9,83  |
| Part du groupe dans le résultat<br>net de la période <sup>6,7</sup>                 | 2,07  | -0,20 | 2,38  | 0,91  | 2,05              | 19,12 | 1,21  | 2,56  | 4,68  | 6,29  |
| Dividende brut par action<br>ordinaire                                              | 0,80  | 0,80  | 0,90  | 0,95  | 3,80 <sup>8</sup> | 1,00  | 1,00  | 1,35  | 2,10  | 3,00  |
| Capital et réserves attribuables<br>aux porteurs de capitaux propres                | 31,17 | 29,73 | 31,34 | 30,43 | 31,90             | 48,01 | 47,85 | 50,10 | 54,74 | 58,22 |

| Informations sur l’action <sup>7</sup> (€)       |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
|--------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Cours maximum                                    | 37,36      | 37,68      | 37,59      | 45,16      | 45,88      | 40,08      | 63,10      | 68,60      | 175,70     | 183,00     |
| Cours minimum                                    | 29,21      | 27,66      | 27,36      | 26,08      | 35,84      | 32,36      | 32,46      | 36,10      | 65,10      | 118,00     |
| Cours au 31/12                                   | 36,20      | 29,30      | 34,42      | 42,00      | 37,54      | 32,92      | 62,60      | 67,80      | 171,60     | 179,20     |
| Cours moyen                                      | 34,39      | 31,95      | 32,74      | 37,84      | 40,90      | 36,11      | 43,28      | 52,36      | 113,19     | 154,38     |
| Volume journalier moyen<br>(en nombre de titres) | 46.024     | 40.302     | 43.418     | 47.723     | 39.457     | 42.142     | 54.800     | 48.005     | 44.534     | 66.569     |
| Capitalisation boursière au 31/12<br>(en €m)     | 2.002,0    | 1.620,1    | 1.903,2    | 2.322,7    | 2.035,4    | 1.782,2    | 3.461,9    | 3.686,1    | 9.329,5    | 9.742,7    |
| 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 | 54.367.928 | 54.367.928 | 54.367.928 |

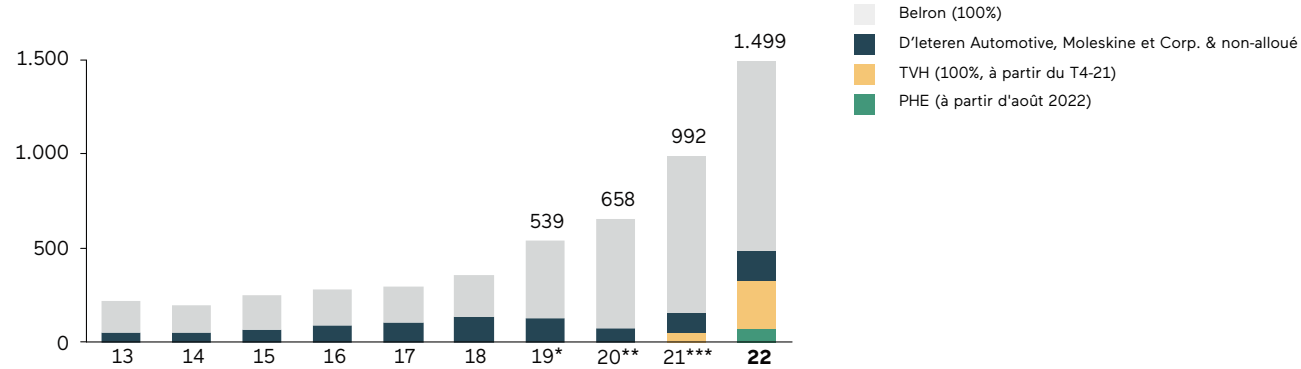
| Personnel <sup>4</sup><br>(équivalents temps plein)                            | 27.246 | 26.810 | 27.970 | 28.348 | 31.222 | 32.951 | 31.691 | 28.455 | 36.549 <sup>14</sup> | 46.570 |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------------|--------|
| Emissions de CO <sub>2</sub> <sup>17</sup> Scope 1 et 2<br>(tCO <sub>2</sub> ) |        |        |        |        |        |        |        | 118    | 98                   | 77     |
| Emissions de CO <sub>2</sub> <sup>18</sup> Scope 3 (tCO <sub>2</sub> )         |        |        |        |        |        |        |        | 83.268 | 89.594               | 91.517 |

- Inclut Moleskine à partir du 1<sup>er</sup> octobre 2016.
- Belron est présenté au sein des activités abandonnées entre le 1<sup>er</sup> janvier 2017 et février 2018. Méthode de mise en équivalence à partir du 7 février 2018.
- Après exclusion des éléments d’ajustement.
- Incluant Belron et TVH à 100%.
- Le résultat ajusté avant impôts, part du groupe, inclut la part du groupe dans le résultat ajusté avant impôts des entités mises en équivalence.
- Résultat attribuable aux porteurs de capitaux propres de D'Ieteren Group, conformément à la norme IAS 1.
- Données calculées conformément à la norme IAS 33.
- Comprend un dividende extraordinaire de €2,85.
- APM – voir lexique page 60.
- 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.
- Tel que retraité pour refléter les décisions définitives de l’IFRS® Interpretations Committee (IFRIC) sur les « Cloud Computing Arrangements »
- Incluant TVH à partir de T4-2021.
- A compter de 2021, le nombre de FTE est donné au 31 décembre et non plus en moyenne.
- PHE inclus à partir d'août 2022.
- Les chiffres de 2021 ont été retraités pour TVH afin d'améliorer la cohérence des politiques comptables entre toutes les filiales, de refléter l'allocation du prix d'achat de TVH finalisée par le Groupe au second semestre 2022 et pour Belron afin de refléter un reclassement de -21,0 millions d'euros d'honoraires d'intégrateurs de systèmes en relation avec le programme de transformation de l'entreprise du résultat ajusté aux éléments d'ajustement dans le segment Belron.
- D´Ieteren Group Holding.
- Emissions des investissements, catégorie 15 du protocole GHG, plus de 99% des émissions du scope 3 de la Holding. Celles-ci comprennent le scope 1 & 2 de 55,67% de Belron, le scope historique de D'Ieteren Automotive, Moleskine, D'Ieteren Immo et 40% de TVH. Pour plus d’informations, voir la page 31 du rapport.

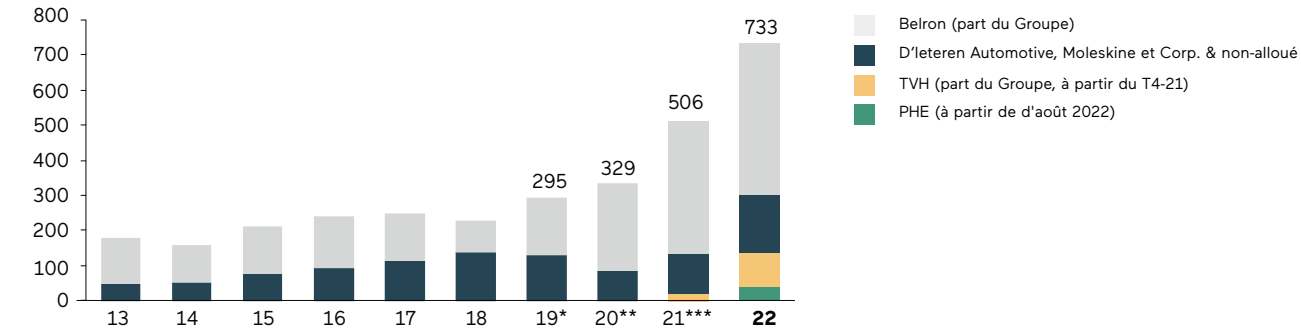
## VENTES COMBINÉES (en €m)



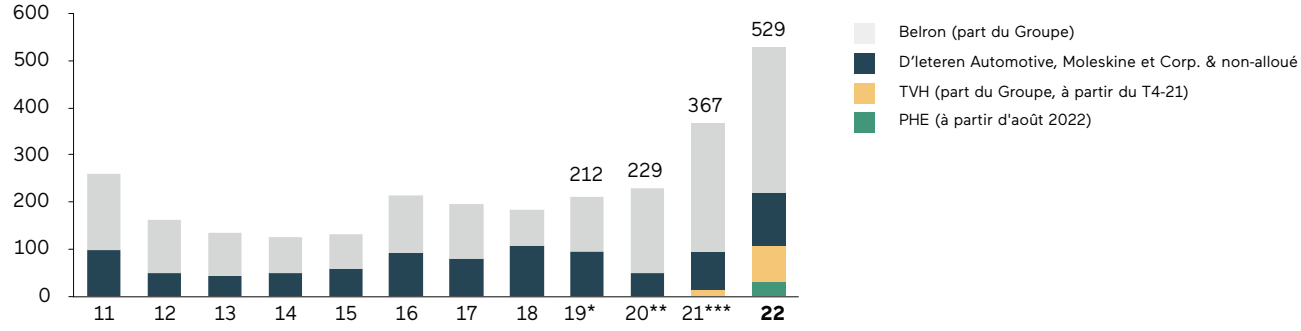
## RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ COMBINÉ (en €m)



## RÉSULTAT AJUSTÉ AVANT IMPÔTS, PART DU GROUPE (€m)



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



## COURS DE L'ACTION D'IETEREN DEPUIS 2013 (en €)



- \* A partir de 2019, post-IFRS16
- \*\* Tel que retraité pour refléter les décisions définitives de l’IFRS® Interpretations Committee (IFRIC) sur les « Cloud Computing Arrangements ».
- \*\*\* Les chiffres de 2021 ont été retraités chez TVH afin d’améliorer la cohérence des méthodes comptables de toutes les sociétés affiliées, pour refléter l’allocation du prix d’achat de TVH finalisée par le Groupe au second semestre 2022 et chez Belron pour refléter une reclassification de -€21,0m d’honoraires d’intégrateurs de systèmes liés au programme de transformation de l’entreprise du résultat ajusté aux éléments d’ajustement.

# Histoire

## Du charron à l’investisseur à long terme

### 1805

#### CHARRONNAGE

En 1805, Jean-Joseph D’Ieteren se lance dans le métier de charron. Au fil des décennies, des générations d’entrepreneurs se sont succédées, en élargissant les services offerts par l’entreprise dans l’industrie automobile. En 1931, D’Ieteren devient le distributeur des marques automobiles américaines Studebaker, Pierce-Arrow et Auburn. En 1948, il devient le principal importateur des véhicules du groupe Volkswagen en Belgique.

### 1929

INTRODUCTION EN BOURSE DE D’IETEREN  
D’Ieteren entre en bourse pour financer le développement de ses sites de production et de ses activités d’exportation.

### 1989

#### ACQUISITION D’AVIS EUROPE

D’Ieteren s’internationalise avec l’acquisition d’Avis Europe, l’un des leaders sur le marché de la location automobile à court terme.

### 1999

#### ACQUISITION DE BELRON

D’Ieteren fait l’acquisition de Belron, le n° 1 mondial de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules.

### 2011

#### VENTE D’AVIS EUROPE

D’Ieteren se retire de la location de véhicules à court terme en vendant sa participation de 59,6% dans AVIS EUROPE à Avis Budget Group.

### 2016

#### ACQUISITION DE MOLESKINE

D’Ieteren acquiert la société Moleskine, une marque lifestyle aspirationnelle de renommée mondiale.

#### CRÉATION DE D’IETEREN IMMO

Les actifs immobiliers de D’Ieteren sont regroupés dans une nouvelle entité D’Ieteren Immo.

### 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. En 2021, CD&R vend une partie de ses actions à 3 nouveaux actionnaires.

### 2021

#### DISSOCIATION DE D’IETEREN AUTOMOTIVE

Les deux entités, jusqu’alors fusionnées dans l’entité juridique D’Ieteren SA/NV, deviennent deux entités distinctes : D’Ieteren Group et D’Ieteren Automotive.

#### ACQUISITION D’UNE PARTICIPATION DE 40% DANS TVH

Fin 2021, D’Ieteren Group conclut l’acquisition d’une participation de 40% dans TVH. L’entreprise belge, lancée par les familles Thermote et Vanhalst, est le premier distributeur indépendant mondial de pièces détachées. Créée en Belgique en 1969, elle est présente dans 28 pays et fournit des pièces détachées pour des équipements et accessoires de manutention, de construction, industriels et agricoles.

### 2022

#### ACQUISITION DE PHE

En février, D’Ieteren Group annonce l’acquisition de Parts Holding Europe, leader en Europe de l’Ouest dans la distribution de pièces détachées et les services pour véhicules. Actif dans un secteur que D’Ieteren Group connaît bien, PHE dispose d’une équipe de gestion très expérimentée avec un parcours solide, elle correspond bien au Groupe D’Ieteren en termes culturels et stratégiques et bénéficie de plusieurs leviers de création de valeur identifiés à long terme.

# Sommaire

À propos de D’Ieteren Group ..... 2

Message du Président ..... 5

Message du CEO ..... 6

Faits marquants 2022 ..... 8

Présentation de notre nouvelle entreprise PHE ..... 10

Notre approche de création de valeur ..... 12

Environnement économique 2022 ..... 14

Gouvernance ..... 16

Une équipe animée par une passion commune pour les entreprises inspirantes ..... 19

Modèle opérationnel

Soutenir l’excellence de nos activités en période de turbulence ..... 20

Favoriser la croissance externe de nos entreprises ..... 22

Risques et opportunités ..... 24

Création de valeur

Pour les clients ..... 27

Pour nos collaborateurs ..... 28

Pour la société ..... 30

Pour nos actionnaires ..... 32

Développement de nos entreprises

D’Ieteren Automotive ..... 36

Belron ..... 40

Moleskine ..... 44

TVH ..... 48

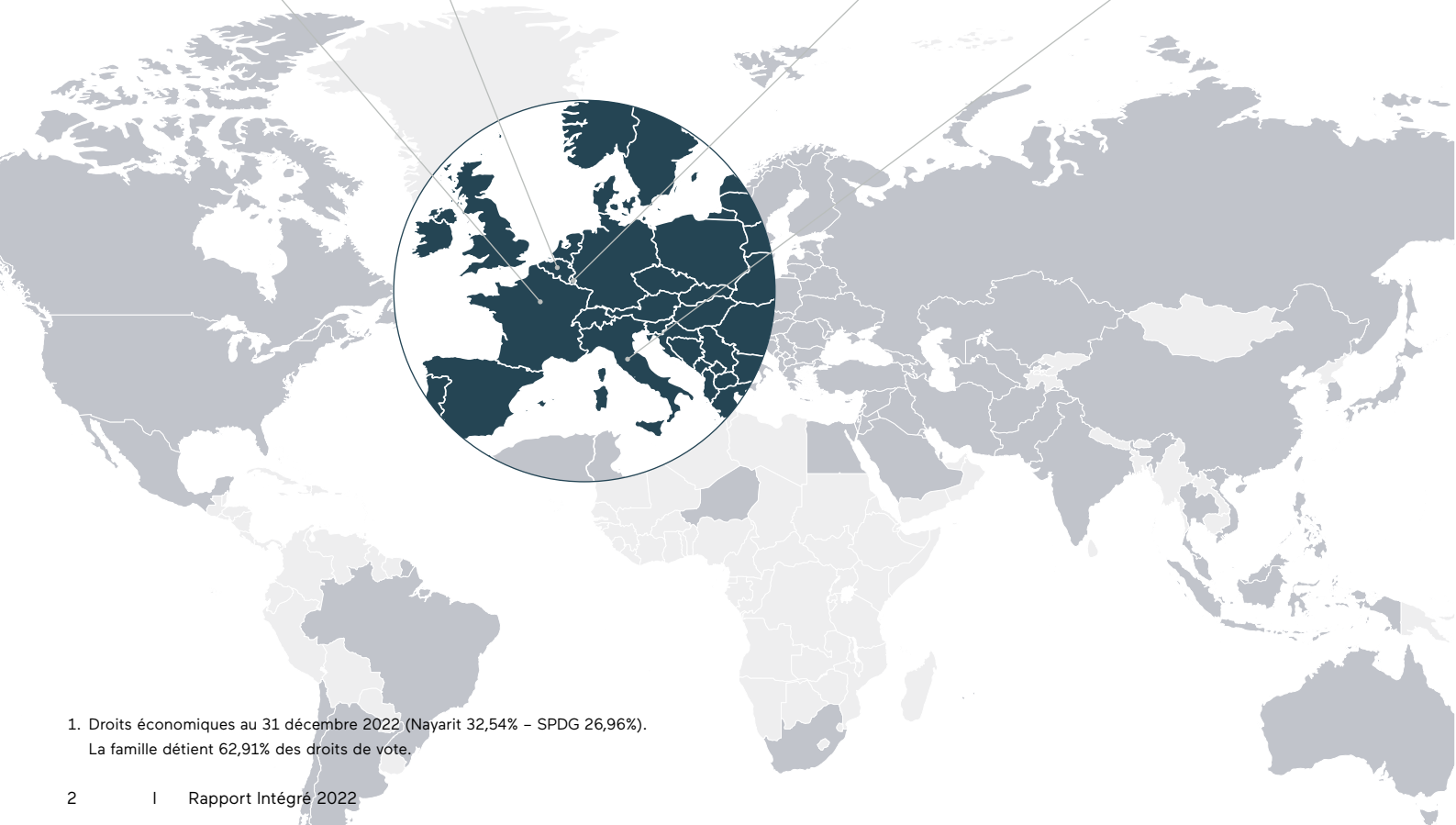
PHE ..... 52

D’Ieteren Immo ..... 56

APMs ..... 60

# À propos de D'leteren Group

Une société d'investissement cotée à ancrage familial,  
avec un portefeuille international.



1. Droits économiques au 31 décembre 2022 (Nayarit 32,54% – SPDG 26,96%).  
La famille détient 62,91% des droits de vote.

## D'leteren



Entreprise détenue à 100%

D'leteren Automotive est l'importateur officiel des marques Volkswagen en Belgique. Elle se classe au premier rang des distributeurs de voitures en Belgique avec une part de marché de 22,5%. D'leteren Automotive contrôle également 3 des 25 zones de marché des concessionnaires du pays. Pour compléter son offre, l'entreprise vend des véhicules d'occasion et fournit des services d'entretien, de financement et de leasing, et a récemment lancé une division vélo. Elle investit également dans les nouveaux services de mobilité par le biais de Lab Box, son incubateur de start-ups.

### Données financières

- Chiffre d'affaires 2022 : €3.610m  
- Résultat opérationnel ajusté 2022 : €139m

**Effectifs** (nombre d'ETP au 31 décembre) : 2.401



Entreprise détenue à 40%\*

Spécialiste des pièces détachées depuis 1969, TVH est un distributeur mondial indépendant de premier plan de pièces détachées pour les équipements de manutention, de construction, industriels et agricoles. Basée à Waregem en Belgique, elle compte 81 succursales sur tous les continents.

\* Autres actionnaires : Famille Thermote

### Données financières (à 100%)

- Chiffre d'affaires 2022 : €1.622m  
- Résultat opérationnel ajusté 2022 : €258m

**Effectifs** (nombre d'ETP au 31 décembre) : 4.907

Entreprise détenue à 50,01%\*

Belron est le leader mondial de la réparation, du remplacement et du calibrage de vitrage de véhicules (« VGRRR »). En 2022, Belron a servi 15 millions de consommateurs dans 37 pays en ayant à cœur de fournir une qualité de service qui génère un excellent niveau de satisfaction des clients.

\* Autres actionnaires : CD&R / GIC, H&F et Blackrock / Direction, employés et famille fondatrice

### Données financières (à 100%)

- Chiffre d'affaires 2022 : €5.574m  
- Résultat opérationnel ajusté 2022 : €1.017m

**Effectifs** (nombre d'ETP au 31 décembre) : 29.799



Entreprise détenue à 100%

D'leteren Immo est la société immobilière du groupe D'leteren en Belgique. Ses actifs incluent des bureaux, des ateliers, des concessions, des centres logistiques, des unités résidentielles, des parkings et des terrains qui sont principalement occupés par D'leteren Automotive. En outre, D'leteren Immo accompagne ses clients en leur fournissant des conseils immobiliers, ainsi qu'une gamme de services innovants.

### Données financières

- Revenus locatifs nets 2022 : €22m  
- Valeur de marché du portefeuille 2022 : €308m

**Effectifs** (nombre d'ETP au 31 décembre) : 41

Entreprise détenue à 100%

Moleskine est une marque inspirante emblématique née de l'héritage d'un carnet de notes légendaire. Moleskine est basée à Milan, en Italie, et vend ses produits dans le monde entier par le biais d'une plateforme de distribution multicanale. Le portefeuille de produits va au-delà des carnets de notes originels et inclut des agendas, des outils d'écriture, des sacs, des accessoires de lecture, ainsi que le système d'écriture intelligent "Smart Writing Set" et des applications mobiles.

### Données financières

- Chiffre d'affaires 2022 : €143m  
- Résultat opérationnel ajusté 2022 : €21m

**Effectifs** (nombre d'ETP au 31 décembre) : 310



Entreprise détenue à 91%\*

PHE est un leader de la distribution omnicanale sur le marché indépendant des pièces détachées pour véhicules, et est présent dans 6 pays d'Europe occidentale : France, Espagne, Italie et Benelux. Sa mission est de promouvoir une mobilité abordable et durable. Cette mission est rendue possible par son personnel et son modèle opérationnel intégré et numérique qui repose sur l'excellence logistique et une densité de distribution supérieure.

\* Autres actionnaires : la direction, plusieurs partenaires et des distributeurs indépendants

### Données financières

- Chiffre d'affaires 2022: €2.260m  
- Résultat opérationnel ajusté 2022: €178m

**Effectifs** (nombre d'ETP au 31 décembre) : 9.112



P H E  
— PARTS HOLDING EUROPE —

# Message du Président

Mesdames, Messieurs,  
Chers actionnaires,

Une relation durable n’est concevable que si elle repose sur le respect, la confiance et la compréhension mutuelle. Telle est ma conviction. En écrivant ces quelques mots, j’aimerais rappeler que nous célébrons le 75e anniversaire de notre partenariat avec le groupe Volkswagen, initié par mon grand-père, Pierre D’Ieteren. Un partenariat qui a traversé trois générations et qui a prouvé sa résilience face à l’innovation technologique et l’évolution du contexte commercial.

En parallèle, ces dernières décennies ont été l’occasion pour nous d’établir des relations à long terme avec toutes nos sociétés en tissant des liens solides et constructifs. Ces relations ont été rendues possibles par la capacité de chaque entreprise à nous inspirer tous, jour après jour. Ces valeurs communes, nous les avons retrouvées chez PHE, notre dernier investissement, qui offre des perspectives de développement stimulantes, tant en termes de géographie que de croissance du marché. Je tiens à leur souhaiter une nouvelle fois la bienvenue dans la famille D’Ieteren Group.

Alors que les années difficiles semblent se succéder et tendre à devenir la nouvelle normalité, 2022 a véritablement mis notre résilience à l’épreuve. La guerre qui a éclaté aux frontières de l’Europe, un niveau d’inflation que nous n’avions pas connu ces dernières décennies, l’instabilité des marchés de l’énergie et les perturbations continues de la chaîne d’approvisionnement ont amené nos sociétés à remettre en question certains processus profondément ancrés et à adapter leurs stratégies.

Dans un contexte aussi difficile, elles ont continué à faire ce en quoi elles excellent : s’adapter, saisir les opportunités et se réinventer. La performance du Groupe en 2022 a été une nouvelle preuve de notre agilité dans un climat économique difficile, puisque nous avons à nouveau signé une année record et tenu nos promesses ambitieuses.

2022 a montré que l’état de notre planète est une préoccupation importante de nos différentes générations de parties prenantes. Nous, entrepreneurs et investisseurs, sommes conscients de nos responsabilités et du rôle que nous pouvons jouer dans le développement durable de notre société.

Comme toujours, pour réussir cette transition, nous devons nous concentrer sur les attentes de nos clients et, pour ce faire, nous pouvons compter sur notre personnel et sur nos leaders inspirants. Leur talent, associé à leur connaissance du métier et à leur esprit d’entreprise, sont les clés de la réussite de nos ambitions dans toutes nos filiales.

Cette année marque également un changement à la tête de Belron. Afin de poursuivre cette trajectoire florissante, en mars dernier, Carlos Brito a pris la direction de l’entreprise suite à la décision de Gary Lubner de se retirer. Nous nous réjouissons de voir Carlos mettre sa formidable expérience au service de la croissance de l’entreprise.

Une chose est certaine : il ne peut y avoir de transition significative sans une gouvernance forte et tournée vers l’avenir. Au sein de D’Ieteren Group, en tant qu’entreprise familiale, notre gouvernance a pour objectif de créer de la valeur de manière durable et à long terme. Dans cette optique, nous veillons en permanence à ce que notre Conseil d’Administration dispose des compétences nécessaires pour poursuivre notre croissance. L’année dernière, nous avons eu le plaisir d’accueillir Hugo De Stoop, CEO d’Euronav, parmi nos administrateurs non exécutifs.

Forts d’une passion sans cesse renouvelée, nous poursuivrons notre mission en accompagnant nos entreprises dans leur démarche d’excellence et dans leur quête d’un impact significatif, afin de créer de la valeur à long terme pour nos parties prenantes.

J’espère que ce rapport pourra vous sensibiliser au travail remarquable accompli par nos collaborateurs si talentueux dans chacune de nos sociétés et par notre équipe Corporate. Je tiens à les remercier tous personnellement ainsi qu’au nom du Conseil d’Administration.

Nicolas D’Ieteren  
Président du Conseil d’Administration

# Une famille d’entreprises engagée, solidaire et qui s’agrandit

Constaté que la stratégie que nous avons menée au cours des quatre dernières années fonctionne aussi bien est une grande satisfaction. Aujourd’hui, D’Ieteren Group a bien changé par rapport à il y a seulement deux ans, que ce soit en ce qui concerne la composition de notre portefeuille, les résultats obtenus, l’élan et les talents présents dans nos sociétés, les investissements réalisés pour l’avenir et, enfin et surtout, la manière dont nous interagissons au sein même de notre Groupe.

## Une famille d’entreprises qui s’agrandit

Au cours de l’année 2022, nous avons eu la chance d’élargir notre famille d’entreprises avec l’acquisition de Parts Holding Europe, ajoutant ainsi une cinquième plateforme de croissance au Groupe, après notre investissement de 40% dans TVH en 2021.

Nous avons ainsi généré en 2022 un chiffre d’affaires combiné proches de 12 milliards d’euros, soit une progression de 42,6% par rapport aux 8 milliards d’euros de l’année précédente. En chiffre d’affaires part du Groupe, nous avons atteint 8,2 milliards d’euros en 2022.

Il s’en est suivi une hausse importante du résultat net, avec 1,5 milliard d’euros de résultats opérationnels ajustés combinés contre 990 millions d’euros l’année précédente, ou 836 millions d’euros de résultats opérationnels ajustés, part du Groupe, pour 2022.

Quant à l’indicateur de performance clé que nous utilisons normalement pour nos prévisions, nous avons augmenté le bénéfice avant impôt, part du groupe, de 50,9% pour atteindre 733 millions d’euros. Nous sommes ainsi en bonne voie pour réaliser notre objectif à moyen terme d’environ un milliard d’euros de bénéfice avant impôts, part du Groupe, que nous avons communiqué lors de notre Investor Day à la fin du mois d’avril 2022.

## Une famille d’entreprises engagée

Je suis particulièrement satisfait par l’exceptionnel niveau d’engagement des employés tout au long de l’année 2022, et ce malgré les nombreuses incertitudes et les défis imprévisibles auxquels le monde a dû faire face. Belron a maintenu son score record de 86% en matière d’engagement des employés, suivi de près par D’Ieteren Automotive avec 84% d’engagement et par TVH avec 81%. Moleskine et PHE ont également continué d’opérer avec des équipes très dynamiques. J’aimerais profiter de cette lettre du CEO pour exprimer ma sincère gratitude à l’ensemble de nos 46.000 collaborateurs pour leur travail et leur engagement remarquables.

Cette lettre est également un hommage à la solidité des équipes dirigeantes de nos sociétés puisque c’est grâce à elles que les niveaux d’engagement se sont maintenus à un niveau aussi élevé. Au cours de l’année 2022, nous avons continué à ajouter des talents à notre équipe corporate en recrutant un Digital Director. Nous avons également élargi les postes de direction de nos activités à différents niveaux et fonctions, à la fois sous forme de promotions internes et en intégrant des cadres supérieurs externes. Nous avons également nommé Carlos Brito au poste de CEO de Belron. Le 1er mars 2023, Carlos a succédé à Gary Lubner, qui prend sa retraite après 22 années de succès en tant que CEO, mais qui restera membre du Conseil d’Administration de Belron. Je saisis d’ailleurs l’occasion de la rédaction de notre Rapport Annuel pour remercier une nouvelle fois Gary pour son leadership exemplaire, véritable source d’inspiration qui a permis de bâtir l’entreprise exceptionnelle qu’est Belron aujourd’hui.

Nous avons poursuivi la mise en place de notre parcours ESG avec le même enthousiasme. En particulier, nous nous sommes engagés à ce que l’ensemble de nos sociétés aient un Science Based Target validé d’ici à la fin de l’année 2025. En 2022, Belron a été la première à soumettre un objectif concret au SBTi.

## Une famille d’entreprises solidaire

Le niveau de réactivité et de résilience dont tout le personnel a fait preuve lors des turbulences imprévues de 2022 a été remarquable, qu’il s’agisse de réagir face aux problèmes continus touchant les chaînes d’approvisionnement en pièces détachées et en voitures partout dans le monde, ou encore de prendre des décisions d’urgence en réponse aux conséquences de la guerre en Ukraine ou à la rapide augmentation de l’inflation en Europe et aux États-Unis au cours de l’année. Selon les besoins, nous avons pris des mesures correctives rapides, apporté une assistance, et fait preuve de solidarité.

2022 a également été l’année où nous avons poursuivi nos investissements massifs dans le développement futur de chacune de nos entreprises. La mise en œuvre des programmes de transformation numérique de Belron et TVH, respectivement Fit for Growth et Innovatis, a progressé et d’importants investissements ont été réalisés pour assurer leur réussite. Chez D’Ieteren Automotive, différentes acquisitions ont été effectuées, par exemple des magasins de vélos, des services de taxi et des services de panneaux solaires, afin d’étendre le champ d’application des services de mobilité. Quant à PHE, l’entreprise a poursuivi sa stratégie de consolidation en procédant à de nouveaux rachats sur l’ensemble de son territoire, en particulier en Espagne et en Italie. Il en va de même pour TVH, avec des acquisitions au Portugal et au Royaume-Uni, et pour Belron, avec pas moins de 23 achats ciblés au cours de l’année.

Enfin, maintenant que le Groupe dispose de cinq plateformes de croissance, nous sommes dans une position idéale pour intensifier les échanges de bonnes pratiques entre les entreprises, que ce soit en matière d’ESG, de transformation numérique, de logistique et de chaîne d’approvisionnement, ou de thématiques liées à la finance. En cette année 2023, nous nous engageons dans un programme d’échange de bonnes pratiques plus structuré. Nous réunissons des responsables fonctionnels de l’ensemble du portefeuille. Nous les encourageons à créer des communautés de cadres pour qu’ils puissent comparer leurs notes et commencer à apprendre les uns des autres. Cette initiative s’accorde parfaitement avec les valeurs de D’Ieteren Group, c’est-à-dire l’esprit d’entreprise, le courage, la curiosité, le respect et la bienveillance.

\* \* \*

C'est avec un sentiment de gratitude que nous nous retournons sur l'année 2022. Et si le contexte demeure très incertain, nous gardons une grande confiance dans la capacité de notre famille d’entreprises à faire preuve d’agilité et de résilience en 2023 et au-delà.

Francis Deprez,  
CEO de D’Ieteren Group

# Faits marquants 2022

## Acquisition de PHE et vente de Mondial Pare-brise

En août, D'Ieteren Group a finalisé l'acquisition de Parts Holding Europe (PHE), leader occidental de la distribution de pièces détachées pour véhicules présent dans six pays européens. Ensuite, PHE a engagé des négociations exclusives avec la MACIF pour la cession de son activité de réparation de vitrages de véhicules Mondial Pare-Brise, conformément aux mesures correctives imposées par le droit de la concurrence de l'Union européenne.



## Carlos Brito succède à Gary Lubner au poste de CEO de Belron

La société a annoncé la nomination de Carlos Brito, l'un des plus grands chefs d'entreprise du monde, au poste de CEO de Belron Group. Il a rejoint l'entreprise en janvier et occupe son poste depuis mars 2023, après une période de transition. Gary Lubner, qui était le CEO de Belron depuis 2000, restera au Conseil d'Administration de Belron Group après le transfert de responsabilités.



## D'Ieteren Group se fixe un objectif de réduction des émissions de carbone

En 2022, D'Ieteren Group s'est engagé dans l'initiative Science Based Target (SBTi) avec pour objectif que 100% des entreprises de son portefeuille obtiennent la validation de leur SBT d'ici la fin 2025.

## Les "Nudge Stars" de TVH réalisent un quart de triathlon

Ce périple qui change la vie, « life-changing journey » comme on l'appelle en interne chez TVH, fait partie de sa politique de santé Nudge. Grâce à Nudge, la société encourage ses salariés à faire des choix plus sains en mettant en place des initiatives sur le bien-être mental, la nutrition et le sport. Et cette fois, ils sont allés plus loin. Le 26 mai, 20 collègues de TVH ont réalisé un quart de triathlon à Izegem, en Belgique.



## AutoDistribution fête son 60e anniversaire

Avec plus de 5.500 salariés, le réseau de distribution de PHE en France, Autodistribution, a mis son expérience et son savoir-faire en matière de pièces détachées multimarques pour automobiles et poids lourds au service de ses clients depuis sa création en 1962.

## Un Spirit of Belron Challenge record

En septembre, près de 10.000 collègues de Belron ont participé au plus grand événement de collecte de fonds de l'entreprise, le Spirit of Belron Challenge, et ont récolté plus de €2,2m pour Afrika Tikkun, partenaire caritatif de choix. Cette année, ils ont jumelé leur défi virtuel et leur journée sportive au lac Dorney, avec la participation de 27 pays. Tout au long de la semaine de l'événement, les participants ont parcouru plus de 184.700 kilomètres, à vélo, en course à pied, en marche à pied, à la nage et en fauteuil roulant, soit 4,6 fois le tour du monde!



## L'acquisition de GoSolar par EDI

Grâce à l'acquisition de Go-Solar, EDI, leader belge de la commercialisation et de l'installation de bornes de recharge pour véhicules électriques, vient parfaire son offre aux automobilistes en leur proposant d'être à la fois producteurs et consommateurs d'énergie.



## TVH obtient la médaille de bronze Ecovadis

TVH a franchi une nouvelle étape dans ses performances en matière de durabilité en obtenant la médaille de bronze décernée par EcoVadis, une organisation mondiale de notation. TVH figurait parmi les 20% d'entreprises les mieux notées par EcoVadis dans la catégorie « Commerce d'équipement industriels et autres machines », ce qui reflète la vision globale de l'entreprise en matière de durabilité : « apporter notre contribution dès maintenant pour les générations futures ».

## D'Ieteren importe la Microlino

D'Ieteren Automotive devient distributeur de la Microlino pour le marché belge. Cette démarche s'inscrit dans l'objectif de l'entreprise de se hisser au rang d'acteur majeur dans le secteur de la mobilité alternative et durable. La première Microlino sera livrée aux clients belges au premier semestre 2023.



## Marcello Treglia nommé CFO de Moleskine

Marcello Treglia a été nommé CFO de Moleskine. Il est responsable des opérations et de la gestion financières du Groupe. Il a rejoint la société en février 2022 et y apporte une vaste expérience et expertise dans le domaine du commerce de détail international, grâce à ses nombreux postes à la tête de services financiers en Italie et aux Amériques.

## Prix Euronext Bruxelles

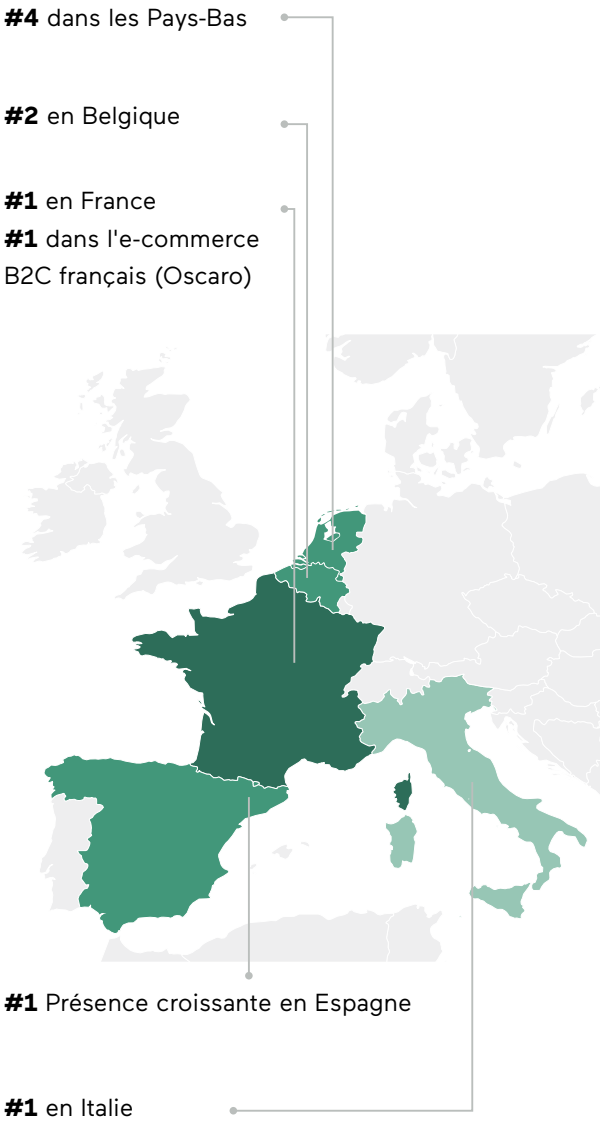
D'Ieteren Group s'est vu attribuer le Sustainable Growth Award 2022, décerné par Euronext Brussels. Le prix est accordé à l'entreprise ayant obtenu le meilleur résultat dans le classement qui combine le score ESG d'une part, et la performance du cours de l'action au cours des dix dernières années, d'autre part.



## D'Ieteren Group annonce le lancement d'un projet de transformation de son siège à Bruxelles

En réponse à la croissance des activités du groupe et à l'évolution de l'environnement urbain, D'Ieteren Group consolide sa présence à Bruxelles en lançant un projet de transformation de son siège historique. La transformation du site, qui veille à prendre en compte les besoins du quartier et de l'environnement, se veut multifonctionnelle et durable.





## Un leader du marché indépendant pour la distribution de pièces détachées automobiles

Parts Holding Europe (PHE) est un partenaire de distribution de pièces détachées et un fournisseur de services essentiel dans l'écosystème IAM (Independent After market) pour les véhicules légers et les camions.

Fondée en 1962 comme simple plateforme d'achat, au fil des ans, PHE a réussi à étendre sa couverture géographique et est aujourd'hui solidement implantée en France, en Italie, en Espagne et au Benelux. Elle distribue ses produits par le biais de canaux de vente en ligne et hors ligne, s'adressant à la fois aux clients B2B et B2C.

Le modèle opérationnel intégré de PHE, qui s'appuie sur ses 9.112 employés, repose sur un approvisionnement d'une envergure exceptionnelle, un réseau logistique efficacement organisé composé d'entrepôts modernes et automatisés, une forte dynamique de distribution et des plateformes numériques (Autossimo, idGarages.com, Oscaro, etc.).

Cela permet à PHE d'offrir un service client exceptionnel et de renforcer sa position de leader en acquérant sans cesse des parts de marché.

## PHE s'adresse à un marché en pleine croissance, prévisible, résilient et fragmenté.

Le marché de PHE est en croissance structurelle, sous l'impulsion d'un parc automobile en expansion et vieillissant, ainsi que de l'augmentation des prix des pièces détachées. Les clients se tournent également de plus en plus vers les fournisseurs IAM plutôt que vers les fabricants d'équipements d'origine (OEM), car ils apprécient les prix compétitifs et les produits et services d'excellente qualité, en particulier lorsque leur véhicule vieillit et qu'il n'est plus couvert par la garantie d'origine.

Ce marché est relativement résilient aux ralentissements économiques en raison du caractère indispensable des réparations automobiles. Il est également très prévisible, car l'évolution du parc automobile est très lente et progressive. Par ailleurs, grâce à son positionnement sur le marché et à son envergure, PHE devrait tirer parti de la complexité croissante des produits et services IAM, notamment grâce à la transition progressive vers les véhicules électriques, en maintenant une offre de produits adaptée aux besoins de ses clients.

Et enfin, la fragmentation est élevée dans la mesure où les 10 principaux acteurs du marché européen des pièces détachées automobiles ne détiennent que 30% de parts de marché. Un contexte providentiel pour PHE qui peut poursuivre sa stratégie de consolidation et renforcer son avantage d'échelle.

## Un modèle économique gagnant

Le modèle opérationnel gagnant de PHE est basé sur des capacités d'échelle significative en termes d'approvisionnement et d'achat, garantissant un assortiment de produits aussi vaste que complet. Elle combine l'excellence logistique avec des services à forte valeur ajoutée et des outils numériques pour ses clients et fournisseurs. La combinaison des plateformes logistiques de PHE, comprenant un entrepôt principal hautement automatisé (Logisteo) et des plateformes plus spécialisées, ainsi qu'un réseau capillaire de sites de distribution, permet à l'entreprise de garantir à ses clients une disponibilité de premier ordre pour les pièces et des délais de livraison hors pairs.

La disponibilité optimale et la rapidité de livraison ne sont pas les seuls engagements de PHE. Grâce à son organisation centrée sur le client, à son modèle de partenariat solide avec les garages affiliés et à son large portefeuille de services à forte valeur ajoutée, PHE renforce sa proposition de valeur aux clients en leur offrant des sessions de formation, une assistance technique à la demande et une réservation en ligne. L'entreprise a acquis une grande notoriété et une préférence des clients pour la marque grâce à de grandes campagnes publicitaires télévisées.

## Expertise et expérience approfondies en matière de gestion

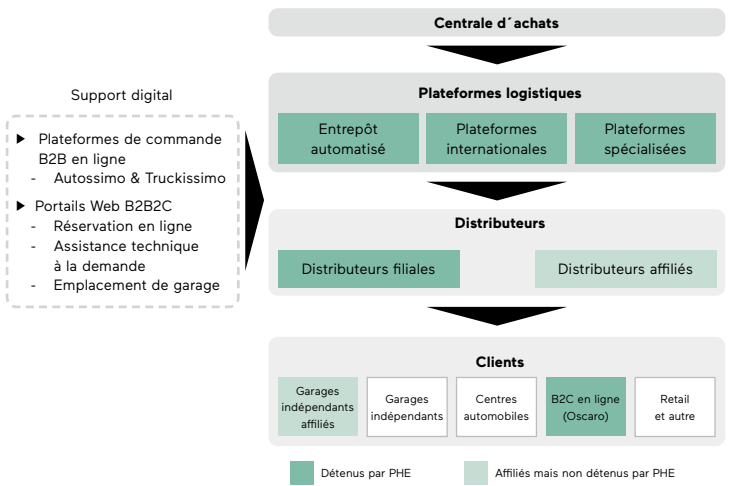
Le succès de PHE repose sur le profond engagement et l'expérience poussés de ses dirigeants et sur son personnel tout aussi engagé. Les 9.112 employés de l'entreprise ont en moyenne près de 9 ans d'expérience.

Stéphane Antiglio et Christophe Gouthière, respectivement CEO et CFO de PHE, ont une expérience inégalée dans le secteur de la distribution. Ils ont dirigé l'entreprise pendant plus de 12 ans en maintenant une croissance ininterrompue – la taille de l'entreprise a plus que doublé au cours de cette période – et ont toujours mis l'accent sur la rentabilité. Le bien-être des employés est toujours resté une priorité, ce qui se traduit par une culture d'entreprise forte, centrée sur les personnes et les clients.

## Des fusions et acquisitions hautement synergiques et à faible risque

Outre une croissance organique forte et continue de la distribution automobile en France, un aspect essentiel du développement de PHE au fil des années a été son effort continu de consolidation sur un marché fragmenté. En s'appuyant sur sa solide connaissance du marché et sur son envergure exceptionnelle, PHE a une stratégie claire et éprouvée en matière de fusions et acquisitions qui consiste à acquérir des entreprises attrayantes dans les zones géographiques actuelles et adjacentes d'Europe occidentale.

Ces opérations sont généralement peu risquées et très synergiques, car une fois en place, elles tirent parti du réseau de logistique et de distribution existant et permettent de réaliser de plus grandes économies d'échelle au niveau des achats.



## Une adéquation parfaite avec D'Ieteren Group

PHE correspond parfaitement aux valeurs, à la culture et aux critères d'investissement de D'Ieteren Group. Elle fait figure de leader sur un marché en croissance, au cœur des piliers d'investissement que sont la mobilité et les services B2B. Le modèle de l'entreprise, qui a fait ses preuves, est évolutif et dispose d'une mission claire, ce qui constitue une base attrayante pour créer de la valeur pour toutes les parties prenantes.

D'Ieteren Group apporte un soutien sans faille aux ambitions de PHE en termes de croissance organique et externe et, comme il le fait pour toutes ses entreprises, met à sa disposition des compétences d'experts dans différents domaines, notamment l'ESG, la finance d'entreprise, les questions juridiques et de personnel, ainsi que la stratégie numérique, entre autres.

## Ensemble, nous miserons sur les initiatives ESG

PHE vise à fournir une mobilité abordable et durable ; la circularité est donc au cœur de son modèle d'entreprise. En distribuant des pièces détachées de qualité et des services professionnels, PHE contribue à prolonger la durée de vie des véhicules, ce qui permet de réduire l'impact environnemental des flottes de véhicules à un prix raisonnable.

D'Ieteren Group vise à formaliser davantage le parcours ESG de PHE en définissant et en mettant en œuvre une stratégie intégrée de durabilité axée sur tous les aspects ESG matériels de l'entreprise et en élaborant un plan de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>.

# Modèle de création de valeur

## Notre écosystème (p. 14)

- ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE
- ACTIVITÉ DE FUSIONS  
ET ACQUISITIONS
- RÉGLEMENTATION ESG

## Ressources

### UNE STRUCTURE FINANCIÈRE SOLIDE

Structure de l'actionnariat  
Famille D'leteren 59,50%  
Flottant 38,19%  
Actions propres 2,31%  
Dividendes reçus en 2022 €264,1m  
Position de trésorerie nette €634,9m

### UNE ÉQUIPE PLURI- DISCIPLINAIRE EXPÉRIMENTÉE

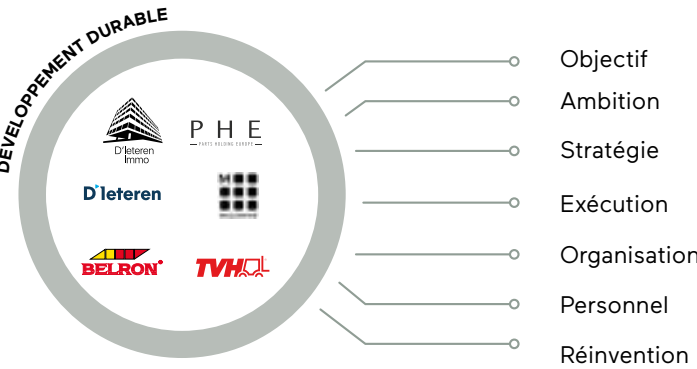
Une équipe de 20 personnes à  
l'expertise diversifiée: investisse-  
ment, gouvernance, légal, stratégie,  
finance, audit, ESG, fiscalité et  
numérique. (p. 19).

### UN RÉSEAU PROFESSIONNEL ÉTENDU

- Un réseau d'investissement  
international (incluant des  
investisseurs, des conseillers  
et des partenaires).
- Un dialogue avec les autorités,  
la société civile et les  
communautés avec des racines  
profondément ancrées en  
Belgique.

## Modèle opérationnel

- Favoriser la performance à long terme de nos entreprises en soutenant leurs équipes de Direction grâce à un capital patient, une vision stratégique et une caisse de résonance opérationnelle. Notre soutien s'articule autour de sept axes, avec le développement durable comme facteur sous-jacent (p. 20):

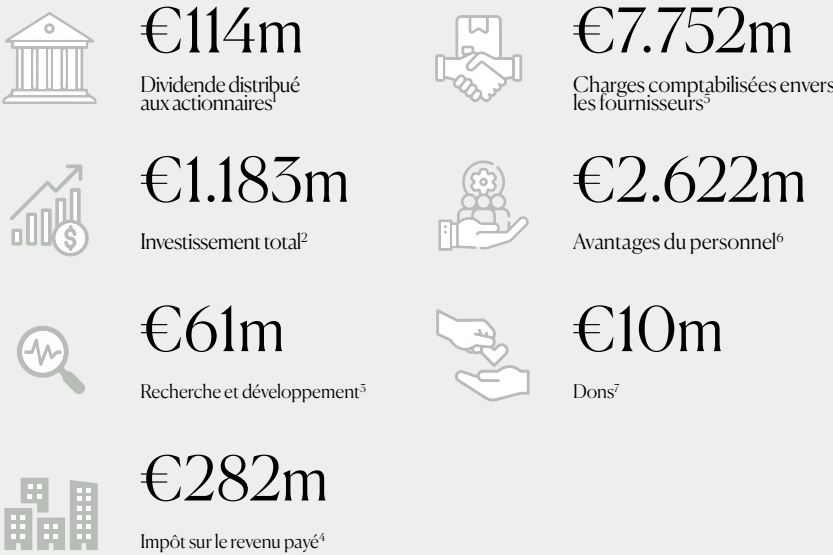


- Agrandir la famille d'entreprises en investissant dans un nombre limité de sociétés qui occupent une position de leader sur leur marché et bénéficient d'opportunités concrètes pour générer de la valeur sur de longues périodes. Les nouveaux investissements potentiels doivent présenter les six caractéristiques principales suivantes (p. 22):



## Valeur créée par nos activités

### › Valeur financière distribuée\*



- \* Les chiffres incluent 100% de TVH et Belron ainsi que PHE à 100% sur cinq mois.
1. Payé en 2022.
  2. Y compris les CapEx, les acquisitions de filiales et les remboursements de dettes de location. Y compris acquisition de PHE (nette de la trésorerie acquise).
  3. Pour en savoir plus sur la recherche et le développement, voir p. 13 du rapport financier et de gestion.
  4. Payé dans les juridictions où les activités de D'leteren Group s'opèrent conformément aux lois applicables.
  5. Champ d'application complet, à l'exclusion des transactions inter-sociétés.
  6. Y compris les contributions sociales, les avantages postérieurs à l'emploi et d'autres avantages.
  7. Pour en savoir plus, voir les informations non financières de D'leteren Group, de Belron, de D'leteren Automotive, TVH et de Moleskine.

### › Valeur créée pour nos parties prenantes



\* PHE mesure l'engagement de ses employés en interne et travaillera sur ses mesures à des fins d'audit.  
\*\* PHE lancera une analyse de matérialité qui sous-tendra sa nouvelle stratégie de développement durable.  
\*\*\* En tant que nouveau membre, PHE commencera à calculer ses émissions de carbone en 2023.

# Environnement business 2022

## Une année très volatile marquée par la guerre entre la Russie et l’Ukraine, la crise de l’énergie et une inflation galopante

Alors que l’année 2022 avait démarré avec la perspective d’une fin de la pandémie de Covid-19, l’invasion de l’Ukraine par la Russie a rapidement plongé l’économie mondiale dans une nouvelle période d’incertitude. Les sanctions imposées à la Russie par les pays occidentaux ont entraîné un choc massif sur les prix de l’énergie et des matières premières. L’inflation, qui était déjà en hausse en raison du rapide rebond économique post-pandémie et des fortes disruptions des chaînes d’approvisionnement, a connu une accélération entraînant une flambée des prix jamais vue depuis des décennies. Les salaires n’ayant pas pu directement s’ajuster à cette inflation, le pouvoir d’achat a été affecté dans presque tous les pays et a pesé sur la confiance des consommateurs.

Les banques centrales du monde entier ont rapidement resserré leur politique monétaire en augmentant les taux d’intérêt afin de rétablir la stabilité des prix. Après plusieurs hausses consécutives, les taux de référence aux États-Unis et en Europe ont ainsi atteint leur niveau le plus élevé depuis près de 15 ans. Cela a eu pour effet de détériorer considérablement les conditions financières et d’accroître la vulnérabilité des ménages, des entreprises et des pays. La crise du coût de la vie, le durcissement des conditions financières, les perturbations liées à l’invasion de l’Ukraine par la Russie et la persistance de la pandémie de Covid-19 ont lourdement pesé sur l’économie mondiale et ont contribué au fort ralentissement de la croissance. Celle-ci a quasiment été divisée par deux en 2022 pour s’établir à environ 3% à l’échelle mondiale, faisant craindre une récession pour 2023.

## Une forte baisse d’activité des opérations de fusion et acquisition en raison d’un contexte macroéconomique difficile et de turbulences sur les marchés financiers

L’année 2022 a connu deux périodes bien distinctes sur le marché mondial des fusions et acquisitions, les six premiers mois ayant suivi la tendance de 2021 avant de connaître un fort ralentissement au second semestre dans un contexte de volatilité des marchés des capitaux, de hausse des taux d’intérêt, d’instabilité géopolitique et de pressions inflationnistes et récessionnistes. La valeur totale des transactions s’est élevée à \$3.700 milliards en 2022, soit une baisse de 36% par rapport au record de 2021, avec un constat à peu près identique dans toutes les régions. Si l’activité M&A a brusquement chuté après l’été par rapport à la frénésie de l’année dernière, elle est restée à des niveaux relativement élevés par rapport aux périodes précédentes, pour égaler les volumes pré-pandémiques.

Les marchés financiers publics ont également beaucoup pâti du changement d’environnement économique et de l’attitude des banques centrales face à la hausse de l’inflation. L’indice des actions publiques mondiales MSCI World a perdu environ un cinquième de sa valeur en 2022, soit la pire performance

depuis la crise financière mondiale de 2008. De même, les volumes d’introductions en bourse (IPO) ont très fortement baissé, le produit mondial des IPO ayant chuté de 70% et les États-Unis et l’Europe enregistrant des baisses record de plus de 90%. La situation fut similaire sur les marchés de la dette, où la détérioration des conditions d’emprunt tout au long de l’année a mis un terme à une décennie de capitaux abondants et bon marché. Cela a été particulièrement évident sur les marchés des emprunts à levier et des obligations à haut rendement, qui ont tous deux vu leurs émissions se réduire de plus de 70% à l’échelle globale.

## Changement de vitesse pour l’activité de capital-investissement, bien que globalement résiliente par rapport aux tendances historiques

Les gestionnaires de fonds de capital-investissement (PE) et d’autres fonds d’investissement n’ont pas été épargnés par les turbulences susmentionnées. Pour la première fois depuis des années, les levées de fonds se sont contractées de plus de 20% puisque les investisseurs institutionnels, de plus en plus réticents à prendre des risques, ont limité leurs investissements dans les classes d’actifs alternatifs. Les bouleversements touchant les marchés de la dette publique, avec un coût plus élevé et une moindre disponibilité des financements d’acquisition, combinés à une réticence accrue des vendeurs à s’engager dans des processus de transaction plus complexes à des valorisations plus faibles, ont entraîné une réduction des transactions financées par le capital-investissement, dont la valeur totale fut en 2022 inférieure d’environ 40% aux niveaux records atteints en 2021.

Les valorisations moyennes ont également baissé de 15%, pour revenir aux niveaux précédant la pandémie de Covid-19 (multiple moyen EV/EBITDA de 10,7x pour les transactions PE de 2022), même si la baisse fut plus modérée par rapport aux marchés publics et bien qu’il y ait eu un net écart de valorisation entre les acheteurs et les vendeurs tout au long de l’année. De manière générale, alors que les investisseurs adaptent progressivement leurs attentes en matière de valorisation et réajustent leur appétit pour le risque, les processus de transaction se sont allongés ou bloqués. Les processus de due diligence s’effectuent désormais avec plus d’aversion au risque et les plans de création de valeur s’appuient davantage sur le travail stratégique et opérationnel que sur l’accroissement des multiples de valorisation.

## La réglementation ESG s’accélère à l’échelle mondiale tandis que les engagements de zéro émission nette sont mis en pratique

L’évolution rapide de l’environnement géopolitique et macroéconomique modifie le paysage ESG à un rythme croissant. Si les perspectives économiques se sont assombries en raison d’un ralentissement de la croissance mondiale, les engagements en faveur du développement durable se sont renforcés. Cette année a été marquée par un changement : les critères ESG ne sont plus considérés comme un domaine spécialisé, mais bien comme une composante

essentielle et stratégique des attentes des principales parties prenantes à l’égard des entreprises en matière d’action et de comportement, les aspects ESG devant être pris en compte de manière globale.

La guerre en Ukraine et certains bouleversements dans la chaîne d’approvisionnement et sur les marchés de l’énergie ont encouragé la plupart des acteurs du secteur privé à adopter des initiatives ESG, convaincus qu’elles renforceront leur résistance aux chocs externes, tout en les aidant à conserver une bonne légitimité sociale à opérer et en garantissant leur rentabilité à long terme. Parallèlement, on constate une forte hausse de la pression exercée par les différentes parties prenantes pour agir sur les aspects ESG, qu’il s’agisse des régulateurs, des investisseurs, d’une nouvelle génération de consommateurs et des employés qui tous exercent une surveillance accrue sur les efforts des entreprises en matière de développement durable.

Le changement climatique et ses effets se font déjà sentir. La succession d’événements récents a mis en évidence la nécessité d’une société plus durable et d’une coopération entre le grand public, les entreprises et les gouvernements. L’Europe est à la pointe de la transition écologique avec la mise en œuvre du Green Deal qui prévoit d’atteindre la neutralité climatique d’ici à 2050, un plan qui a été transposé dans la législation afin d’assurer la prévisibilité et la transparence pour les entreprises. Le Green Deal s’accompagne également de différentes incitations économiques visant à stimuler les investissements et les financements pour faire de l’Europe le berceau des technologies propres et de l’innovation industrielle. Simultanément, la Chine prévoit d’atteindre son pic d’émissions de CO<sub>2</sub> d’ici à 2030 et de parvenir à la neutralité carbone d’ici à 2060, tandis que l’administration Biden a annoncé l’objectif des États-Unis de réduire ses émissions de 50-52% par rapport aux niveaux de 2005 d’ici à 2030. Cette annonce s’est accompagnée de l’adoption de l’Inflation Reduction Act, l’un des événements majeurs de 2022, qui prévoit 369 milliards de dollars d’investissements sur les marchés de l’énergie propre et les nouvelles technologies aux États-Unis.

Les entreprises, les investisseurs, les banques et les gouvernements se préparent progressivement à une réaffectation des capitaux et saisissent les opportunités qui découlent d’une évolution de la finance en lien avec la transition climatique. Les investisseurs sont des acteurs clés de cette transition. Pour eux, la prise en compte des aspects ESG n’est pas un concept nouveau car les risques climatiques sont progressivement perçus comme profondément corrélés aux risques d’investissement. Cependant, les investisseurs saisissent de plus en plus les opportunités qui découlent de l’intégration de stratégies ESG innovantes dans la création de valeur à court et à long terme des entreprises.

Malgré un ralentissement du taux de croissance des actifs sous gestion ESG en 2022, les fonds ESG ont dépassé leurs homologues non-ESG en termes de flux nets et devraient constituer plus d’un cinquième des actifs sous gestion mondiaux dans moins de cinq ans. Ce pourcentage devrait poursuivre sa hausse, car les investisseurs exigent de plus en plus des stratégies conformes à leurs préférences en matière de développement durable, comme en atteste l’engouement actuel pour le passage à une économie verte. Cette tendance

est encore plus évidente en Europe où les actifs sous gestion ESG représentaient déjà un quart des actifs sous gestion totaux à la fin de 2022.

Les réglementations portant sur la classification des fonds ESG gagne également du terrain à l’échelle mondiale, les régulateurs et les juridictions suivant la voie tracée par l’UE avec le lancement du règlement sur la publication d’informations en matière de durabilité dans le secteur des services financiers (SFDR -Sustainable Finance Disclosure Regulation). Celui-ci a été introduit dans le but d’accroître la transparence des fonds ESG européens et d’empêcher l’écoblanchiment, c’est-à-dire les fausses affirmations de développement durable faites par les acteurs du marché financier. Le SFDR ne constitue pas seulement un guide pour standardiser les informations sur l’intégration des facteurs ESG dans le processus de sélection des investissements, mais fait un pas plus loin en cherchant à classer les produits d’investissement durable qui couvrent un large éventail de mesures ESG, tant au niveau de l’entité que du produit-même. Outre le SFDR, les exigences relatives aux rapports détaillés des entreprises sont en cours de finalisation dans les différentes juridictions : l’ISSB au niveau mondial, les normes européennes de publication d’informations en matière de développement durable dans l’Union européenne, et les normes de publication d’informations de la Securities and Exchange Commission pour les sociétés cotées aux États-Unis.

En bref, dans l’environnement actuel d’interconnexion mondiale et compte tenu des preuves de plus en plus nombreuses que les aspects ESG ont un rôle central à jouer dans la gestion des risques et la création de valeur, les entreprises doivent plus que jamais impliquer leurs parties prenantes dans la manière dont elles gèrent leurs activités, mènent leurs opérations et rendent compte de leurs performances.

### SOURCES

#### Environnement économique

Global Economic Prospects, janvier 2023, Banque mondiale  
OECD Economic Outlook, novembre 2022, OECD  
World Economic Outlook, janvier 2023, FMI

#### Fusions et acquisitions, marchés financiers et processus de négociation

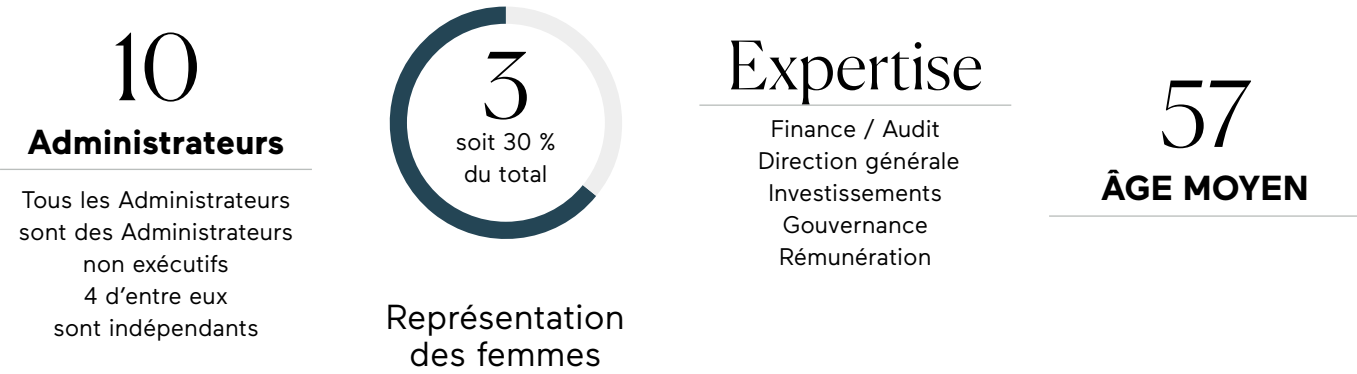
Dealogic, PitchBook et MergerMarket data  
Global M&A Industry Trends, janvier 2023, PwC Global Deals Services  
Global IPO Watch, janvier 2023, PwC Global Deals Services  
Global M&A report 2023, janvier 2023, Bain & Company  
European PE Cautiously Optimistic for 2023, janvier 2023, Baird  
Private Equity Pulse 2022, janvier 2023, EY  
Private equity hits the brakes in choppy global market, janvier 2023, White & Case  
Private Equity Report : 2023 Outlook, janvier 2023, Debevoise & Plimpton

#### Environnement ESG

Climate Policy Choices and the Economy, J.P Morgan Portfolio Insights  
ESG and Climate Trends to watch for 2023, MSCI  
ESG Insights, Outlook, Flows and Policy, J.P Morgan Markets Research  
ESG - The Long View, décembre 2022, J.P. Morgan Europe Equity Research  
Exponential expectations for ESG, Asset and Wealth management revolution 2022, PWC  
Rapport sur les flux de fonds durables au niveau mondial, janvier 2023, Morningstar Manager Research  
Global Risks Report, 2023, Forum économique mondial  
PWC’s Asset and Wealth Management Revolution, octobre 2022  
Trends Report, janvier 2023, The Sustainability Institute by ERM

# Gouvernance

## Conseil d'Administration



## Comités du Conseil d'Administration

| COMITÉ D'AUDIT                                                                                                                                                      | COMITÉ DE NOMINATION ET DE RÉMUNÉRATION                                                                                                                                                                                                      | COMITÉ STRATÉGIQUE                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rôle                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Contrôler l'information financière et surveiller les mécanismes de gestion des risques et de contrôle interne pour la société et les principales entités du Groupe. | Préparer les décisions relatives à la nomination et à la rémunération des Administrateurs et des Dirigeants du Groupe, et revoir régulièrement les systèmes et politiques de planification des successions, de nomination et de rémunération | Réfléchir aux stratégies et aux objectifs à long terme du Groupe, analyser les projets d'investissements et de désinvestissements, superviser l'activité des sociétés et préparer les idées stratégiques en vue des réunions du Conseil d'Administration. |
| Nombre de membre                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 4                                                                                                                                                                   | 4                                                                                                                                                                                                                                            | 4                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Nombre de réunions en 2022                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 4                                                                                                                                                                   | 4                                                                                                                                                                                                                                            | 14                                                                                                                                                                                                                                                        |

Le Conseil d'Administration et ses Comités ont effectué un exercice d'évaluation dans le courant du premier trimestre de 2022. Ce processus a été mené avec l'aide d'un professionnel externe qui a procédé à des interviews de chaque Administrateur et membre du Comité Exécutif. Une synthèse des entretiens a été présentée au Conseil d'Administration avec des recommandations concrètes à son attention.

## Comité Exécutif du Groupe

### Rôle

Le Comité Exécutif est responsable du suivi et du développement des entreprises du Groupe, ainsi que des projets d'investissement et de désinvestissement.

### Two members

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

Les membres du Comité Exécutif agissent collégialement. Le Comité est soutenu par une équipe Corporate composée d'experts en investissements (travaillant sur les nouveaux investissements, la recherche, l'exécution des opérations et la gestion de portefeuille) ainsi que par bon nombre d'experts (en juridique, finance, fiscalité, relations investisseurs, numérique, communication et ESG).



## 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 des compétences appropriées, mais aussi à les motiver grâce à des avantages incitatifs adéquats, conformément au niveau de risque accepté par le Groupe tout en permettant de générer une valeur à long terme.

La rémunération de chacun 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 composante annuelle fixe de la rémunération ;
  - ▶ Une composante variable de la rémunération, comprenant :
    - ▶ Une rémunération annuelle variable basée sur des critères de performance collectifs (financiers et non financiers), dont l'objectif est de l'ordre de 65-75% % de la rémunération fixe annuelle ;
    - ▶ Une incitation en espèces à long terme basée sur des critères financiers et non financiers mesurés sur une période de 3 ans ; et
    - ▶ Un plan d'intéressement à long terme sous forme d'options sur actions.

## Gouvernance au niveau des entreprises

Les entreprises du Groupe ont chacune leur propre structure de gouvernance, à savoir un Conseil d’Administration et une équipe de Direction. L’équipe Corporate interagit de façon régulière avec l’équipe de direction des entreprises ( de façon hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle ou ponctuellement selon les sujets).

### D’IETEREN AUTOMOTIVE

D’Ieteren Automotive, qui, le 1<sup>er</sup> janvier 2021, est devenue une filiale à 100 % de D’Ieteren Group SA, est dirigée par un Conseil d’Administration composé de six Administrateurs, dont cinq sont nommés par D’Ieteren Group, le sixième étant le CEO de D’Ieteren Automotive.

### BELRON

Belron, dont D’Ieteren Group détient 55,67% des droits de vote au 31 décembre 2022, est dirigée par un Conseil d’Administration composé de huit membres, dont quatre sont nommés par D’Ieteren Group, deux nommés par CD&R et un par H&F, le huitième étant le CEO de Belron.

### MOLESKINE

Moleskine, filiale à 100% de D’Ieteren Group, est dirigée par un Conseil d’Administration composé de sept membres, dont cinq sont nommés par D’Ieteren Group, les deux autres étant le CEO et le 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, dont trois sont nommés par D’Ieteren Group, le quatrième étant le CEO de D’Ieteren Immo.

### TVH

TVH, dont la société détient 40% des droits de vote au 31 décembre 2022, est dirigée par un Conseil d’Administration composé de neuf membres, dont quatre sont nommés par Wehold (contrôlée par la famille Thermote), trois par D’Ieteren Group, avec un Président indépendant et un Administrateur indépendant.

### PHE

PHE, dont la société détient 91,4% des droits de vote au 31 décembre 2022, a un Conseil d’Administration composé de huit administrateurs : six d’entre eux sont nommés par la société, ainsi que le CEO et le CFO de PHE.

Une équipe animée par une passion commune pour les entreprises inspirantes



L’équipe de D’Ieteren Group est composée de 20 professionnels qui sont tous engagés à soutenir et à développer les sociétés du Groupe. Sa structure diversifiée et non hiérarchique englobe un éventail de rôles distincts, notamment les membres du Comité Exécutif et une équipe d’investissement épaulée par un groupe d’experts dans les domaines de l’information financière, des affaires juridiques, de la communication financière, de l’ESG et de la numérisation. L’expertise de chacun de ses membres et leur sens prononcé de l’engagement associés à un environnement de travail dynamique et stimulant sont autant d’éléments qui contribuent au succès durable et à l’impact de D’Ieteren Group.

# Modèle opérationnel

## Soutenir l'excellence de nos activités en période de turbulence



### Entretien avec Arnaud Laviolette, CFO de D'leteren Group

#### L'ANNÉE 2022 A ÉTÉ UNE NOUVELLE ANNÉE DIFFICILE. COMMENT LES ENTREPRISES DE D'ETEREN GROUP ONT-ELLES ÉVOLUÉ DANS CE CLIMAT D'INFLATION ?

Il semblerait que la formule de rigueur soit : s'attendre à l'inattendu. Le COVID derrière nous, l'année 2022 s'annonçait comme une année pleine d'espoir, avec un retour à la normale. Il n'en fut rien, puisque l'invasion de l'Ukraine par la Russie en février n'a fait qu'accélérer les pressions inflationnistes qui s'étaient déjà manifestées auparavant.

L'ensemble de nos entreprises et nous-mêmes avons rapidement pris la mesure de cette nouvelle réalité. La première chose a été de réorienter les échanges commerciaux avec la Russie de manière responsable et en pleine conformité avec les sanctions européennes. Cette situation a eu des répercussions sur Belron, qui a suspendu son accord de franchise en Russie et a dû se tourner vers d'autres pays pour s'approvisionner en verre. TVH a réalisé d'importantes ventes en Russie et en Ukraine, avec un chiffre d'affaires total de €50m en 2021, un chiffre qui a plus que diminué de moitié depuis le début du conflit. L'unité opérationnelle russe de TVH est sur le point d'être vendue à sa Direction.

Les conséquences de la guerre ont également été ressenties par nos activités de distribution automobile, car le groupe Volkswagen sous-traitait certaines opérations d'assemblage de câbles en Ukraine, qui ont été brusquement interrompues. Il a fallu du temps pour réorganiser ces activités. Cette situation a perturbé une chaîne d'approvisionnement qui souffrait déjà de la pénurie d'autres composants et a eu de fâcheuses répercussions sur nos livraisons.

Toutefois, la guerre en Ukraine a non seulement posé un problème d'offre et de volume, mais elle a également engendré un phénomène inflationniste pour les produits liés à l'énergie, avec un effet boule de neige sur l'inflation des coûts en général.

Là encore, nos entreprises ont su s'adapter très rapidement. Comme la plupart de nos entreprises de distribution offrent des services à forte valeur ajoutée, nous avons veillé à garantir l'approvisionnement des marchandises, ce qui a entraîné des niveaux de stocks plus élevés, et nous avons rapidement adapté nos prix de vente au contexte inflationniste tout en contrôlant nos coûts.

Cela a relativement bien fonctionné, car nous avons généralement pu répercuter les hausses de prix tout en augmentant les volumes, en particulier au premier semestre, et accroître notre part de marché avec un impact positif sur nos marges brutes.

Toutefois, une part de l'inflation s'est progressivement répercutée sur nos frais de vente, frais généraux et administratifs et nous devrions être encore plus touchés en 2023, même si nous avons pris des mesures pour atténuer les effets de l'inflation.

#### COMMENT PEUVENT-ELLES SE PRÉPARER À UNE ÉVENTUELLE RÉCESSION ?

Sans vouloir tomber dans les prophéties autoréalisatrices, nous avons préparé nos entreprises à un contexte plus tendu en 2023 en termes de volumes, à l'exception de nos activités de distribution automobile, où notre carnet de commandes laisse présager des volumes plus élevés en 2023, si les usines livrent les voitures.

Pour les autres entreprises, il s'agit de maintenir un contrôle strict des coûts en continuant à investir dans des opportunités de création de valeur à plus long terme, comme les plans de transformation de Belron et de TVH, en se concentrant sur le gain de parts de marché et en répercutant les augmentations de prix, lorsqu'elles sont justifiées par l'inflation du prix des intrants, afin de poursuivre notre trajectoire de croissance.

Nos entreprises peuvent également bénéficier en partie de la récession, puisque TVH et PHE aident leurs clients à économiser sur leurs dépenses d'investissement prévues en prolongeant la durée d'utilisation de leurs actifs grâce à des solutions abordables.

Dans un paysage économique potentiellement plus difficile, il est également crucial de faire preuve de discipline et de flexibilité financières. Nos entreprises ont toutes les reins solides en termes de liquidités et n'ont pas d'échéances de refinancement majeures en 2023, ce qui devrait leur permettre de saisir les opportunités potentielles d'acquisition de concurrents affaiblis.

#### QUELS ONT ÉTÉ LES PRINCIPAUX ÉVÈNEMENTS POUR TVH AU COURS DE CETTE PREMIÈRE ANNÉE COMPLÈTE D'ACTIONNARIAT ?

En fait, TVH a connu une année extrêmement riche en événements et en initiatives diverses, à commencer par l'intégration de D'leteren Group en tant que nouvel actionnaire et la mise en place du nouveau Comité d'audit et du Comité de nomination et de rémunération.

Comme pour toutes nos entreprises, nous avons instauré un nouveau plan d'incitation à long terme pour la Direction, nous avons affiné la stratégie ESG et nous avons renforcé l'équipe.

Le chiffre d'affaires de TVH en 2022 a été impressionnant (+21% par rapport à 2021) dans un environnement difficile marqué par la guerre en Ukraine, des chaînes d'approvisionnement perturbées et des pressions inflationnistes sur les coûts. Toutes les régions et tous les segments ont contribué à cette croissance, et le segment des équipements de construction a confirmé son potentiel.

Nous avons également engagé un important programme de dépenses d'investissement afin d'augmenter la superficie des entrepôts et de les automatiser, et nous avons finalisé la conception du projet Innovatis, qui vise à transformer l'infrastructure et les applications informatiques de TVH.

Pour finir, nous avons poursuivi l'analyse de plusieurs opportunités d'acquisition.

#### L'ESG RESTE UN SUJET D'ACTUALITÉ. COMMENT LES ENTREPRISES ONT-ELLES PROGRESSÉ DANS CE DOMAINE ?

D'leteren Group et toutes ses entreprises ont réalisé des progrès significatifs sur le front ESG, reconnaissant l'importance de cette thématique pour la création d'avantages concurrentiels durables à long terme.

Au niveau de D'leteren Group, nous nous sommes engagés dans l'initiative Science Based Target (SBTi), avec pour objectif que 100% des entreprises de notre portefeuille aient leur SBT validé d'ici 2025. Par cet engagement, D'leteren Group est bien décidé à réduire ses propres émissions de scope 1 et 2 dans le but d'assurer une transition en douceur vers une économie à faibles émissions de carbone, tout en préparant le terrain pour une transition progressive et efficace vers de nouveaux cadres réglementaires. Au niveau des entreprises, elles ont toutes accéléré leurs processus ESG en réalisant des progrès significatifs dans leurs programmes de développement durable. Elles ont également poursuivi leurs efforts en ce qui concerne les indicateurs clés de performance de notre Groupe en matière d'engagement des employés et de satisfaction des consommateurs, tout en travaillant sur leurs plans de réduction des émissions, entérinés par l'ambitieuse initiative SBTi.

# Modèle opérationnel

## Favoriser la croissance externe de nos entreprises



### Entretien avec Nicolas Saille, Head of Investment Team

#### COMMENT DÉCRIRE L'ANNÉE QUI VIENT DE S'ÉCOULER ?

En 2022, nous avons poursuivi notre recherche constante de nouvelles opportunités d'investissement et avons réalisé de nombreuses études sectorielles et évaluations approfondies d'acquisitions potentielles.

L'acquisition de 100% des actions de Parts Holding Europe («PHE») a constitué une autre étape importante pour D'Ieteren Group en 2022. Nous avons eu l'occasion de rencontrer l'équipe de Direction de PHE en 2019 et avons été véritablement inspirés par leurs valeurs, leur professionnalisme et leurs réalisations. Depuis lors, nous avons décidé de suivre de près l'évolution de PHE. À la mi-2021, juste après la tentative d'introduction en bourse de PHE, nous nous sommes discrètement engagés avec son actionnaire Bain Capital, ainsi qu'avec l'équipe de Direction, afin d'évaluer la possibilité d'une acquisition par D'Ieteren Group. Nous étions alors bien préparés et déterminés à maintenir nos interactions à une cadence très soutenue, ce qui a été décisif. Nous avons apprécié la nature constructive de nos échanges, sommes rapidement passés à une phase d'exclusivité et avons réalisé un processus complet de due diligence, avec l'aide de la Direction. Nous avons annoncé l'opération en février 2022 et l'avons soumise à l'approbation des autorités antitrust européennes. Ce processus a abouti à l'approbation conditionnelle de l'opération, qui a été finalisée en août 2022, avec comme condition attendue la cession de Mondial Pare-Brise et de Glass Auto Service en France. La vente de Mondial Pare-Brise à la MACIF est désormais finalisée. Quant au désinvestissement de Glass Auto Service, il a été annoncé, et devrait être finalisé au cours du premier semestre 2023.

Dans un deuxième temps, nous avons également décidé d'ouvrir le capital de PHE à des distributeurs français indépendants, ainsi qu'aux partenaires de PHE en Italie et en Espagne. L'idée était de perpétuer l'étroite collaboration vertueuse avec les grands clients indépendants en France, de consolider ces relations et de créer une parfaite adéquation avec les partenaires espagnols et italiens de PHE. En outre, nous avons également élaboré un plan d'incitation à long terme basé sur des actions pour l'équipe de Direction élargie de PHE. D'Ieteren Group détient actuellement, à la suite de ces transactions, environ 91% du capital de PHE.

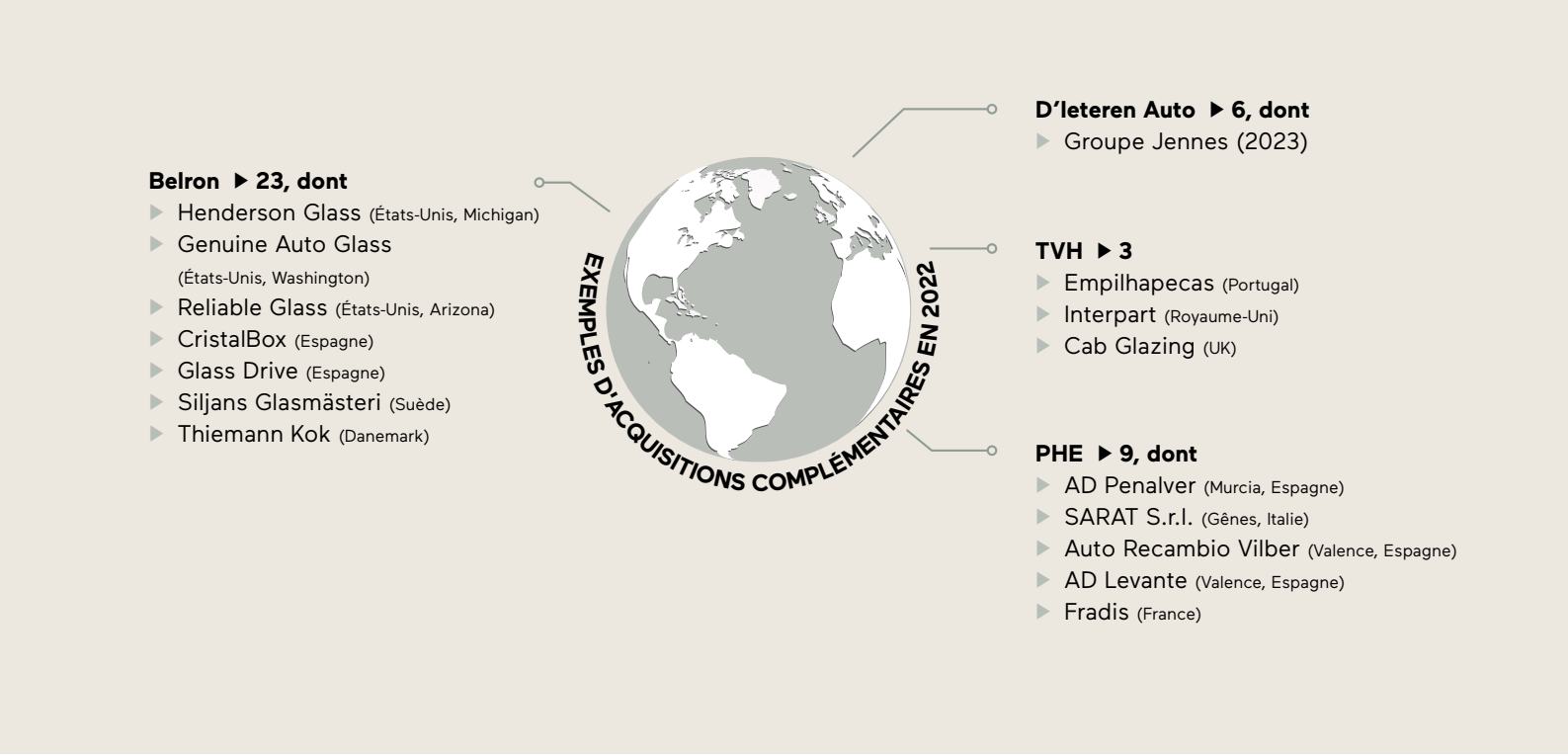
Parallèlement à ces transactions, nous avons organisé un programme d'intégration complète en étroite collaboration avec l'équipe de Direction de PHE, et nous avons pu rencontrer les équipes respectives des différentes unités opérationnelles pour discuter et convenir des priorités stratégiques et élaborer un plan de développement à long terme pour l'entreprise.

#### COMMENT VOYEZ-VOUS L'AVENIR PROCHE EN TERMES DE FUSIONS ET D'ACQUISITIONS ?

Au deuxième semestre de l'année 2022, l'environnement macroéconomique a considérablement changé par rapport à la décennie précédente et s'est caractérisé par des incertitudes géopolitiques, une crise énergétique, une inflation élevée et des taux d'intérêt en hausse. La réaction des marchés financiers qui s'en est suivie a entraîné une baisse des valorisations et une augmentation de la volatilité, qui s'est répercutée sur le marché des fusions et des acquisitions.

L'augmentation de l'écart de prix entre acheteurs et vendeurs qui en a résulté et le manque de possibilités de financement par emprunt, ainsi que les conditions connexes, ont rendu les transactions de fusions et acquisitions plus difficiles/plus longues à exécuter. La perspective d'une récession imminente sous diverses formes et à différents degrés de gravité, tant aux États-Unis qu'en Europe, a accentué l'incertitude. Le nombre de transactions de fusions et d'acquisitions a donc considérablement diminué en 2022 et, pour l'instant, le début de l'année 2023 ne montre aucune amélioration significative.

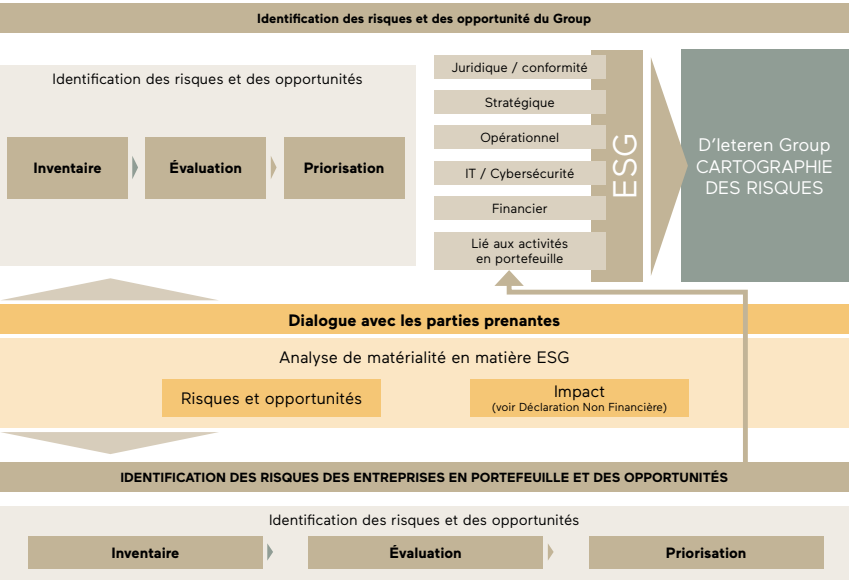
Dans cette dynamique de marché, notre approche en matière de nouveaux investissements est double. D'une part, nous mettons l'accent sur les acquisitions complémentaires, c'est-à-dire les acquisitions dans le cadre des activités de base de nos sociétés de portefeuille existantes, qui sont relatives en termes de valeur et qui présentent des synergies claires et prouvées. Nous avons réalisé plusieurs de ces acquisitions en 2022 (voir exemples) et cela restera une priorité importante en 2023. D'autre part, nous restons à l'affût de nouvelles opportunités d'investissement pour D'Ieteren Group en tant qu'investisseur principal, en tirant parti de nos recherches et de notre réseau approfondis propres au secteur. Nous sommes peut-être actuellement plus prudents. Bien organisés, nous sommes prêts à saisir la bonne occasion pour agrandir notre famille d'entreprises.



# Risques et opportunités

D’Ieteren Group et les entreprises de son portefeuille opèrent dans un environnement en constante évolution qui les expose à de multiples risques.

Pour garantir une réussite durable, atteindre les objectifs de l’entreprise et saisir les occasions, D’Ieteren Group et ses entreprises ont mis en place des systèmes complets de gestion des risques et de contrôle interne.



risques suivent des méthodologies différentes dans chaque entreprise, ils sont structurés en trois étapes identiques (inventaire, évaluation et priorisation) et commencent tous par l’établissement d’un dialogue avec les parties prenantes.

## Risques et opportunités dans le viseur

### ► Personnel : attraction, rétention et relève

Chez D’Ieteren Group, nous considérons les entreprises avant tout comme des organisations centrées sur les personnes.

Par conséquent, la capacité d’attirer, de retenir et de motiver les personnes, ainsi que la planification de la relève, sont des aspects essentiels pour la création de valeur et la viabilité à long terme du Groupe et de ses entreprises.

Nos entreprises mesurent chaque année l’engagement des employés et les résultats sont utilisés pour mettre sur pied des plans d’action et pour permettre à la Direction, de mettre en œuvre des programmes d’incitation.

Pour favoriser l’engagement des collaborateurs, notre famille d’entreprises met l’accent sur le développement et l’épanouissement des employés par le biais de la formation, de la planification des performances et des processus

d’évaluation des talents. Notre objectif est de créer les meilleures conditions de travail pour le bien-être des employés.

Nous sommes convaincus que des dirigeants forts et inspirants jouent un rôle de premier plan dans la satisfaction des employés et la performance de l’entreprise. Chez D’Ieteren Group, nous aidons nos entreprises à mettre en œuvre des plans d’incitation des cadres à long terme, et nous nous impliquons dans la planification de la relève et le recrutement pour les postes de cadres supérieurs.

Ces mesures atténuent le risque de perte des connaissances et des talents, ainsi que d’un excès de rotation du personnel, ce qui aurait des conséquences sur les activités et la productivité.

Ces systèmes poursuivent trois objectifs principaux :

- Identifier les risques à un stade précoce ;
- Évaluer la probabilité et l’impact potentiel des risques ;
- Mettre en place des mesures d’atténuation appropriées.

La pierre angulaire des activités de gestion des risques de D’Ieteren Group est de s’assurer que les principaux risques auxquels sont confrontés le groupe et ses entreprises ont été identifiés et évalués, mais également à gérer ces risques par le biais de trois lignes de défense (au niveau opérationnel, au niveau de la gestion des risques et au niveau de l’audit et du Conseil d’Administration), qui ont été mises en œuvre ou planifiées. Bien que les processus de cartographie des

### ► Conditions macroéconomiques et géopolitiques

Les entreprises peuvent être fortement affectées par des événements extérieurs tels que l’environnement géopolitique et les aléas macroéconomiques.

Lorsque la Russie a envahi l’Ukraine au début de l’année 2022, nos entreprises ont dû s’adapter aux nouvelles conditions du marché et faire preuve d’agilité afin de minimiser l’impact sur leurs activités, tout en respectant l’ensemble des sanctions de l’UE.

La situation inflationniste qui s’en est suivie a également entraîné le besoin de répercuter la hausse des coûts sur les clients des entreprises afin de protéger la rentabilité.

Parce qu’elles occupent une position de leader sur leurs marchés respectifs, et qu’elles sont généralement relativement diversifiées en termes d’activités et de sources d’approvisionnement, nos entreprises ont tendance à être relativement résistantes aux changements brutaux qui touchent leur environnement commercial (comme ce fut le cas lors de la pandémie de Covid-19) et continuent à atténuer encore ces risques en diversifiant d’avantage l’approvisionnement

et en établissant des relations solides avec les fournisseurs. La forte poussée inflationniste a mené les banques centrales à relever leurs taux d’intérêt, ce qui s’est traduit par des coûts de financement plus élevés pour les entreprises endettées dont les taux d’intérêt sont variables. D’Ieteren Group a fixé pour ses sociétés des objectifs de levier qui sont cohérents avec leurs profils de génération de flux de trésorerie disponible. Ces objectifs visent également à atténuer les risques liés aux taux d’intérêt et aux taux de change à l’aide d’instruments financiers pertinents.

L’environnement auquel nous serons confrontés en 2023 est encore très incertain et peut être volatil. Etant donné leur flexibilité et leur positionnement commercial, et grâce à une surveillance constante des conditions sur le marché, nos entreprises devraient être en mesure de résister à un éventuel retournement économique.



### ► Transformation numérique : une occasion pour le Groupe

Entretien avec Lieven Haesaert,  
Directeur de la transformation numérique  
et de l’innovation chez D’Ieteren Group

#### LIEVEN, VOUS AVEZ REJOINT D’IETEREN GROUP EN 2022. COMMENT DÉCRIRIEZ-VOUS VOTRE RÔLE ?

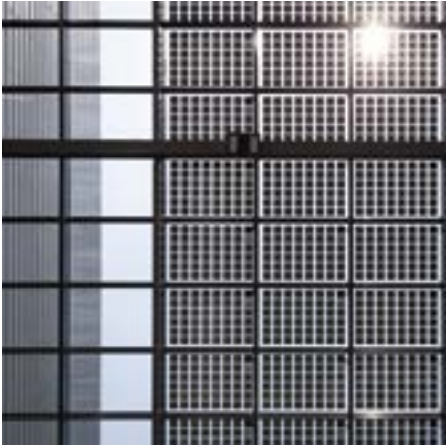
Les questions numériques, qui vont de la cybersécurité à l’innovation en passant par la transformation des activités, sont au cœur des préoccupations de l’ensemble de nos entreprises. Pour mieux les soutenir et permettre un dialogue plus approfondi, D’Ieteren Group a décidé de permettre à son équipe de bénéficier d’une expertise sur ces aspects.

Avant tout, mon rôle est de fournir une base de réflexion pour les communautés numériques et d’innovation concernées dans les entreprises de notre portefeuille. Cependant, il est tout aussi important de faciliter l’échange de bonnes pratiques au sein de notre portefeuille, sur des sujets tels que la cybersécurité, l’e-commerce et la transformation des entreprises. D’Ieteren Group souhaite également que ses entreprises continuent à se réinventer, ce qui est lié dans une large mesure à l’innovation numérique. L’équipe de D’Ieteren Group est là pour réfléchir avec les entreprises, en apportant un point de vue extérieur, par exemple sur les tendances à long terme.

#### QUELS SONT LES PRINCIPAUX PROJETS NUMÉRIQUES EN COURS DANS LES ENTREPRISES ?

Avec son programme Fit for Growth, Belron est en pleine transformation : en redéfinissant ses processus, en tirant parti des nouvelles technologies et en renforçant l’utilisation des données, Belron améliorera l’expérience de ses clients et de ses collaborateurs, tout en gagnant en rentabilité et en efficacité. Chez D’Ieteren Automotive, l’innovation est au cœur des préoccupations avec Lab Box, un incubateur de start-ups évoluant dans la mobilité, qui développe différentes solutions de mobilité prometteuses. Conscient que l’écriture numérique et l’écriture manuscrite sont complémentaires, Moleskine a développé un outil de rédaction intelligent et continue d’enrichir son portefeuille d’applications. TVH a entamé un important parcours de transformation numérique appelé Innovatis, dont l’objectif est de moderniser et d’harmoniser son paysage informatique et d’ouvrir de nouvelles possibilités numériques. Cela permettra d’accélérer la croissance et d’obtenir un avantage concurrentiel durable. PHE investit dans l’harmonisation de l’infrastructure IT pour poursuivre sa croissance. Grâce à Oscaro, c’est le premier distributeur en ligne de pièces détachées automobiles en France.

Nous sommes très enthousiastes quant aux possibilités qu’offrent ces projets et nous sommes conscients des défis qu’ils représentent pour nos entreprises. C’est la raison pour laquelle nous tenons à les accompagner dans leurs démarches.



# Création de valeur pour nos clients

Au sein de D'Ieteren Group, la création de valeur pour nos clients est à la fois au cœur et le but ultime de nos démarches. C'est l'un des fondements de notre famille d'entreprises, qui vise à avoir un impact positif et significatif sur la vie de ceux qui achètent leurs produits ou services.

Nous considérons que la satisfaction des clients est un facteur clé pour les performances actuelles et futures de nos sociétés et un fondement essentiel pour leur évolution à long terme. En outre, créer de la valeur pour tous nos clients est pour nous le moyen le plus naturel de gagner une plus grande part de marché, mais aussi de renforcer la fidélité des clients, et de consolider la réputation de nos sociétés.

## La satisfaction du client au cœur de notre stratégie d'investissement

L'orientation client est un pilier de notre approche d'investissement. Dans notre recherche d'acquisitions potentielles, nous privilégions les entreprises axées sur des objectifs spécifiques qui font du service à la clientèle une valeur fondamentale. Nous accordons une attention particulière à la fois à la stratégie client de l'entreprise et à la mesure de la performance client.

De même, la satisfaction des clients est un élément important de nos discussions stratégiques et opérationnelles avec les équipes de direction de nos sociétés en place. Dans le cadre de notre approche de l'actionnariat actif, nous veillons à ce que nos activités disposent des connaissances et des outils nécessaires pour identifier les besoins de leurs clients. À cette fin, nous demandons à chacune d'elles de mesurer la satisfaction de leurs clients en réalisant une enquête NPS (Net Promoter Score), et de s'appuyer sur les résultats de cette évaluation en prenant des mesures d'amélioration si nécessaire.

Nous estimons que les meilleures entreprises sont agiles, prêtes à répondre aux besoins futurs de leurs clients et capables d'anticiper les besoins futurs. Par conséquent, nous encourageons et soutenons une réflexion constante qui implique non seulement l'évaluation permanente des demandes actuelles, mais aussi l'anticipation et l'adaptation aux modèles sociétaux, afin de développer des plans et de rester compétitifs dans leur secteur.

### KPI Groupe : Net Promoter Score (NPS)

#### ► BELRON

Au cours des cinq dernières années, Belron a maintenu un score supérieur à 80.

|                                            | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| VGRR prime jobs (en millions) <sup>1</sup> | 12,2 | 12,3 | 10,7 | 12,2 | 12,6 |
| NPS <sup>2</sup>                           | 82,8 | 84,2 | 84,9 | 83,4 | 82,2 |

1. Réparation et remplacement de vitres de véhicules

2. Net Promoter Score

#### ► D'IETEREN AUTOMOTIVE

D'Ieteren Automotive a mis en œuvre son NPS en 2021. Son score était le suivant :

|      | Ventes de voitures neuves | Après-vente |
|------|---------------------------|-------------|
| 2021 | 60                        | 53          |
| 2022 | 61,5                      | 51,2        |

#### ► D'IETEREN IMMO

D'Ieteren Immo a mené sa première enquête sur la satisfaction des clients en 2021. Son résultat était le suivant:

|      | Score de Satisfaction |
|------|-----------------------|
| 2021 | 18,7                  |
| 2022 | 25                    |

#### ► TVH

TVH a mis en œuvre son NPS en 2021 dans la région EMEA (hors activité BEPCO). Son score était le suivant:

|      | Score de Satisfaction |
|------|-----------------------|
| 2021 | 42                    |
| 2022 | 52,5                  |

# Création de valeur pour nos collaborateurs

En tant que famille d’entreprises, D’Ieteren Group est avant tout une organisation axée sur les personnes. Nous nous engageons à assurer le bien-être de nos collaborateurs à travers notre culture d’entreprise et nous croyons fermement qu’il est primordial de recruter, d’attirer, de faire évoluer et de fidéliser des collaborateurs performants et engagés.

Nos employés sont le bien le plus précieux de chacune de nos sociétés et à ce titre, nous accordons une grande priorité à l’investissement en faveur de leur évolution comme facteur clé de la réussite de chacune de nos sociétés. Pour respecter notre engagement à les former et à les fidéliser, chacune de nos sociétés met l’accent sur deux piliers stratégiques. Le premier concerne processus de recrutement, dans lequel une grande importance est accordée au fait d’attirer et de recruter la bonne personne pour le bon poste. Le deuxième pilier concerne les conditions permettant aux employés de se réaliser, de contribuer à leur évolution et à leur épanouissement.

## La bonne personne au bon poste

Nous accueillons des personnes talentueuses qui aiment relever des défis et nous les aidons à développer les capacités nécessaires pour évoluer et permettre à nos sociétés de garder leur position de leaders sur le marché. Nous sommes convaincus que les organisations performantes établissent un lien clair entre la valeur qu’elles entendent créer et l’expertise requise pour la produire. Notre engagement à former et à fidéliser des personnes motivées commence par la création d’emplois valorisants et offrants des possibilités d’épanouissement personnel ainsi que professionnel. Par conséquent, en tant qu’actionnaires actifs, nous sommes aux côtés des équipes de Direction de nos sociétés et nous nous impliquons pleinement dans leur stratégie de ressources humaines en participant activement au recrutement de postes de Direction et d’autres fonctions stratégiques. Nous entretenons également un dialogue permanent concernant la planification de la relève pour nous assurer que les postes stratégiques sont toujours occupés par les bonnes personnes et que les collaborateurs sont parfaitement préparés pour assumer les responsabilités le moment venu.

Les sociétés ne peuvent pas offrir une valeur exceptionnelle sans un personnel professionnel et dévoué. À cette fin, nous veillons à ce que les équipes de Direction soient incitées de manière adéquate grâce à des méthodes de rémunération liées aux objectifs fixés conjointement, tant sur le plan financier que non financier. Les dirigeants ont également pour rôle de favoriser un environnement de travail sain et flexible dans lequel les salariés sont motivés pour donner le meilleur d’eux-mêmes et exploiter pleinement leur potentiel. Instaurer un état d’esprit diversifié et inclusif, propice au développement personnel et professionnel de nos collaborateurs, commence par la mise en place d’une culture d’entreprise attrayante qui nourrit en permanence un sentiment de fierté et d’accomplissement. C’est pourquoi nous soutenons les diverses initiatives de nos entreprises visant à attirer, mettre à l’honneur et récompenser leur personnel.

L’engagement du personnel est un bon baromètre de la santé, du dynamisme et de la cohésion interne de notre Groupe. C’est la raison pour laquelle, chaque année, nous demandons à nos sociétés de mesurer l’implication de leur personnel par le biais de notre KPI à l’échelle du groupe, la mesure de l’engagement des employés. Dans la mesure où les conclusions de l’enquête sont le reflet des mesures prises à différents niveaux de chaque entreprise, nous les encourageons à se fixer un score et un objectif de taux de participation et à mettre en œuvre de nouveaux plans d’action pour le personnel sur la base des résultats de l’enquête.

## Les faire évoluer

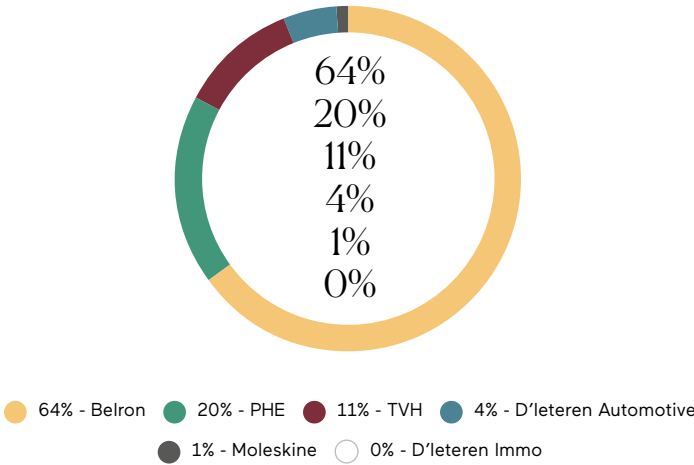
Faire de nos collaborateurs une priorité et les accompagner dans leur parcours professionnel se traduit par un personnel motivé, engagé et productif. Chaque emploi offre aux salariés la possibilité d’évoluer, d’apprendre et de se former. Nos sociétés s’efforcent de leur apporter le soutien et les ressources nécessaires pour y parvenir, en proposant des modules de formation étroitement liés aux besoins stratégiques de l’entreprise et qui favorisent le renforcement permanent des capacités internes. Nous encourageons également l’échange des meilleures pratiques entre nos sociétés afin qu’elles puissent apprendre les unes des autres, et trouver systématiquement les meilleures méthodes de travail pour atteindre leurs objectifs.

Autre pierre angulaire indispensable aux relations de travail solides, nous avons mis en place une culture informelle du feedback afin de clarifier les attentes des salariés et des employeurs et de les aider à atteindre les objectifs de l’entreprise. Le feedback annuel est formalisé par la corrélation entre les incitations financières et la mobilité interne en fonction des résultats des performances. Cela favorise l’effort et l’amélioration continus, stimule les performances des salariés et suscite un sentiment de reconnaissance.

### Personnel

46.570

équivalents temps plein en 2022



| (équivalents temps plein<br>au 31 Déc.) | 2021   | 2022   | Variation |
|-----------------------------------------|--------|--------|-----------|
| D'Ieteren Automotive                    | 2.040  | 2.401  | +17,7%    |
| Belron                                  | 29.388 | 29.799 | +1,4%     |
| Moleskine                               | 308    | 310    | +0,6%     |
| D'Ieteren Immo                          | 41     | 41     | +0,0%     |
| TVH                                     | 4.772  | 4.907  | +2,8%     |
| PHE                                     |        | 9.112  | -         |
| Total                                   | 36.549 | 46.570 | +27,4%    |

### KPI Groupe: Niveau d'engagement des employés

|                      | 2021                         | 2022 |
|----------------------|------------------------------|------|
| D'Ieteren Automotive | 88%                          | 84%  |
| Belron               | 86%                          | 86%  |
| Moleskine*           | 3,6 sur une échelle de 1 à 5 | 3,7  |
| D'Ieteren Immo*      | 88%                          | 84%  |
| TVH                  | 76%                          | 81%  |

\* Enquête de satisfaction  
Plus d'informations concernant l'approche et la performance des sociétés en matière d'engagement sont à trouver dans leur déclaration d'information non-financière respective.

# Création de valeur pour la société

En tant qu’investisseurs à long terme désireux d’avoir un impact significatif, nous avons pour priorité de soutenir le développement durable de nos entreprises. Nul doute pour nous que ce défi est essentiel pour garantir leur réussite future et nous y voyons une occasion de créer de la valeur pour toutes nos parties prenantes, y compris notre personnel, nos clients, la société en général et, par conséquent, nos actionnaires.

C’est pourquoi nous entretenons un dialogue permanent avec chacune de nos sociétés sur les questions environnementales, sociales et éthiques. Nous les soutenons activement dans l’élaboration et la mise en œuvre de leur stratégie de durabilité, tout en suivant constamment leurs progrès. Nous sommes prêts à leur fournir à la fois le soutien et les ressources nécessaires, et nous sommes à leurs côtés en cas de décisions difficiles à prendre.

## Une trajectoire climatique commune

Nous reconnaissons que la crise climatique est sans précédent et que des mesures doivent être prises sans tarder pour éviter d’atteindre un point de non-retour. Aussi avons-nous décidé de lancer un plan de réduction des émissions à l’échelle du Groupe et de le formaliser par un engagement dans le cadre de l’initiative Science Based Targets, conformément à l’objectif de l’Accord de Paris de poursuivre les efforts pour limiter le réchauffement climatique à 1,5°C au-dessus des niveaux préindustriels. Dans ce contexte, nous nous sommes engagés à ce que 100% des entreprises de notre portefeuille soient couvertes par un SBT validé d’ici la fin 2025. Définir un objectif scientifique qui couvre l’ensemble de notre portefeuille aidera toutes nos sociétés à lutter contre le changement climatique, en leur indiquant une voie clairement définie pour réduire leurs émissions de GES en adoptant des jalons annuels.

En 2022, Belron a présenté son objectif de réduction, tandis que D’Ieteren Automotive et Moleskine se sont engagés dans le SBTi en envoyant leur lettre d’engagement comme première étape avant d’envoyer leur objectif pour validation en 2023. Nos dernières acquisitions, TVH et PHE, sont en train de lancer le processus de collecte de données nécessaire avant d’aborder leur objectif de réduction.

Cette stratégie de réduction aidera nos sociétés en portefeuille à se positionner au mieux pour répondre au durcissement des réglementations et des normes de l’UE concernant leur impact sur le climat. Elle fournira également des informations essentielles pour le formulaire CDP (Carbon Disclosure Process), que D’Ieteren Group s’est engagé à remplir en 2023. En répondant au questionnaire CDP, nos parties prenantes bénéficieront d’une transparence totale sur nos efforts de réduction des émissions.

## Comprendre nos impacts, risques et opportunités

Dans la mesure où la durabilité doit désormais faire partie de l’approche de gestion générale de nos sociétés, il est important que ces dernières identifient clairement leurs externalités, les risques inhérents aux questions ESG de leurs opérations et, bien entendu, les opportunités commerciales potentielles liées à la montée en puissance de la durabilité dans l’agenda mondial actuel. Étant donné que les impacts, les risques et les opportunités des entreprises sont souvent liés, ils doivent être abordés de manière coordonnée. C’est pourquoi nous estimons qu’il est important de favoriser la collaboration et la compréhension mutuelle entre les équipes chargées du développement durable et de la gestion des risques au sein de nos entreprises. Dans cette optique, nous avons lancé, en 2021, une évaluation selon la Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD). À cette occasion, les responsables de la durabilité et les gestionnaires de risques ont collaboré pour identifier les risques et les opportunités liés au climat pour leurs activités, en vue de les intégrer dans l’approche générale de gestion des risques de leur société.

En 2022, à l’occasion de l’atelier ESG annuel de D’Ieteren Group, qui réunit les responsables de la durabilité de toutes nos sociétés, nous avons également convié leurs collègues responsables de la gestion des risques afin de former simultanément tous les experts dans le domaine. La formation était axée sur les nouvelles exigences de l’UE en matière de reporting de durabilité, et en particulier sur la nécessité de réaliser un double exercice de matérialité (c’est-à-dire l’identification et l’évaluation à la fois des risques financiers liés à l’ESG et des impacts sur la société). À cette occasion, des experts du risque ont également reçu une formation sur la gestion des risques ESG, avec un accent particulier sur le modèle COSO ERM.

## La CSRD met en place de nouvelles exigences en matière de reporting de durabilité

En tant que Groupe européen coté en bourse, D’Ieteren Group sera parmi les premières entreprises à être soumises à la future directive sur le reporting de durabilité des entreprises (CSRD) et aux normes européennes de reporting de durabilité (ESRS) qui l’accompagnent et qui entreront en vigueur en 2025. Pour se préparer à cette transition, qui se profile également comme un véritable tournant dans le développement des stratégies de durabilité des entreprises, nos équipes ESG et juridiques se sont attachées à sensibiliser le Groupe à ces nouvelles règles, et ce à tous les niveaux, en commençant par l’organisation d’un atelier interactif avec le Conseil d’Administration de D’Ieteren Group. Ces actions de sensibilisation se poursuivent en 2023 avec des formations axées sur le développement durable pour nos équipes de direction, adaptées aux spécificités de leur activité. En effet, au sein de D’Ieteren Group, la plupart de nos sociétés sont tenues de mettre en œuvre l’ESRS, ce qui pourrait avoir un impact sur leur feuille de route actuelle en matière de durabilité et nécessitera très probablement la mise en place de nouveaux processus. C’est pourquoi le Groupe s’efforce d’aider les entreprises à poser les bases d’une transition souple et efficace en vue de ces nouvelles obligations de déclaration.

|                              | 2020           | 2021           | 2022           |
|------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>D'ETEREN AUTOMOTIVE</b>   |                |                |                |
| Scope 1                      | 6.760          | 7.204          | 5.486          |
| Scope 2 (basé sur le marché) | 1.004          | 17             | 28             |
| Scope 3                      |                |                | 6.135          |
|                              | <b>7.764</b>   | <b>7.221</b>   | <b>11.649</b>  |
| <b>BELRON</b>                |                |                |                |
| Scope 1                      | 118.106        | 121.289        | 115.966        |
| Scope 2 (basé sur le marché) | 20.626         | 29.065         | 29.325         |
| Scope 3                      |                | 677.525        | 678.695        |
|                              | <b>138.732</b> | <b>827.879</b> | <b>823.986</b> |
| <b>MOLESKINE</b>             |                |                |                |
| Scope 1                      | 72             | 73             | 68             |
| Scope 2 (basé sur le marché) | 06             | 318            | 208            |
| Scope 3                      |                |                | 16.223         |
|                              | <b>478</b>     | <b>391</b>     | <b>16.499</b>  |
| <b>D'ETEREN IMMO</b>         |                |                |                |
| Scope 1                      | 143            | 146            | 112            |
| Scope 2 (basé sur le marché) | 17             | 0              | 0              |
| Scope 3                      |                |                | 5.020          |
|                              | <b>160</b>     | <b>146</b>     | <b>5.132</b>   |
| <b>TVH</b>                   |                |                |                |
| Scope 1                      |                |                | 5.269          |
| Scope 2 (basé sur le marché) |                |                | 6.561          |
|                              |                |                | <b>11.830</b>  |

Fort du nouvel élan donné par les lignes directrices de l’UE, le Groupe aidera ses entreprises à reconsidérer leur analyse de matérialité (en utilisant un double critère de matérialité), garantissant ainsi que tous les aspects ESG pertinents sont correctement identifiés et gérés. Le Groupe et ses entreprises continueront également à encadrer les différents responsables de KPIs ESG afin d’améliorer davantage la qualité, la fiabilité et la comparabilité de leurs données et d’étendre progressivement le champ d’application de l’assurance limitée à d’autres KPI.

Toutes ces initiatives sont venues compléter les efforts déployés ces dernières années pour mettre en œuvre sans relâche notre approche ESG ambitieuse. Ces efforts ont été récompensés en janvier dernier puisque nous avons eu l’honneur de recevoir le Sustainable Growth Award 2022, décerné par Euronext Brussels. Ce prix, qui combine les scores de notation ESG et le cours de l’action sur les dix dernières années, a été une formidable reconnaissance de notre engagement à fonder une famille d’entreprises durables.

Notations ESG  
de D'Ieteren Group

**Sustainalytics:**  
Score: 11,3 (risques faibles)



**MSCI :**  
Score: AA



Un rapport détaillé sur l’environnement est disponible dans la déclaration d’information non financière. TVH a démarré un processus pour mesurer ses émissions scope 1, 2 et 3 en 2022.

30 | Rapport Intégré 2022

Rapport Intégré 2022 | 31

# Création de valeur pour nos actionnaires

Au cœur de sa mission, D’Ieteren Group vise à créer de la valeur pour toutes ses parties prenantes. En ce qui concerne les actionnaires en particulier, la création de valeur financière peut être mesurée par l’appréciation du cours de l’action et les dividendes distribués.

Pour 2022, le rendement total pour les actionnaires de D’Ieteren Group s’élève à 5,7%, y compris un dividende par action de €2,10 distribué en 2022. D’Ieteren Group a également réinstauré son programme de rachat d’actions lancé en 2019 sous la forme d’un rachat d’actions à caractère solidaire. D’Ieteren Group s’est vu décerner le prix Sustainable Growth par Euronext au début de 2023.

## Nous tenons nos promesses

Ces rendements ont été obtenus avant tout grâce aux performances financières et non financières de nos six entreprises. Nous investissons dans des leaders qui consolident des marchés importants et en croissance, avec des approches centrées sur le client, et ils ont généralement tendance à être plus résistants à la fluctuation des conditions macroéconomiques. Par conséquent, le Groupe a réussi à dépasser sa promesse initiale d’une croissance d’au moins 25% de son résultat ajusté avant impôts, part du Groupe (excluant PHE), en générant une croissance de 42,9%, ou 50,9% en incluant PHE.

## Être transparent

La confiance des actionnaires envers le Groupe tient également à la transparence et à la cohérence que nous assurons en matière d’information financière et non financière.

En 2022, notre Direction et notre département des Relations avec les Investisseurs ont organisé 327 réunions d’investisseurs et d’analystes dans le monde entier et virtuellement. Ces échanges aussi réguliers qu’intéressants permettent de s’assurer que le modèle d’entreprise et les moteurs d’activité du Groupe sont bien compris par le marché, et que la direction et le Conseil d’Administration de l’entreprise reçoivent un retour d’information.

Certaines de ces réunions se sont inscrites dans le cadre de notre dialogue récurrent avec les parties prenantes en matière de RSE, qui vise à mieux comprendre, de notre part, la manière dont les investisseurs perçoivent nos nombreux efforts dans les domaines non financiers du Groupe et de ses sociétés.

La disponibilité est essentielle, et la Direction et le département des Relations avec les Investisseurs de D’Ieteren Group s’efforcent d’être réactifs à toute demande des actionnaires.

## Afficher des ambitions fortes

Être transparent implique également de laisser aux investisseurs la possibilité de juger de la valeur fondamentale des actions de l’entreprise. C’est pourquoi, chaque année, le Groupe publie des orientations pour l’année à venir sur le KPI du Groupe, mais aussi sur les performances opérationnelles attendues des entités.

Étant donné que le Groupe et la plupart de ses actionnaires ont une vision à long-terme, lors de son Investor Day le 28 avril 2022, le Groupe a également dévoilé ses ambitions à moyen terme, présentées par les directions des sociétés elles-mêmes. Cet événement très suivi a été apprécié des investisseurs et des analystes, car il a permis de donner une vision plus claire des ambitions de la Direction et de la voie à suivre pour les réaliser, ainsi que des retombées pour le Groupe dans son ensemble. L’Investor Day de D’Ieteren Group a été reconnu comme la meilleure journée investisseurs par l’ABAF (Association Belge des Analyses Financiers) en 2022 lors de ses récompenses pour la Communication Financière.

## Politique d’allocation du capital

Dans la mesure où nous sommes une entreprise d’investissement, la transparence est encore plus importante et pertinente pour les actionnaires de D’Ieteren Group. Les solides performances opérationnelles de nos entreprises, ainsi que leur intensité capitalistique généralement limitée, permettent de générer des liquidités pour alimenter leurs propres ambitions de croissance tout en maintenant le levier financier à un niveau optimal. Ils permettent également de verser des dividendes en amont du Groupe, et l’utilisation de ces liquidités par le Groupe est essentielle pour la création de valeur future.

Les flux de trésorerie remontés au Groupe nous permettent de continuer à rechercher des opportunités d’investissement, même après avoir récemment accueilli deux nouveaux membres dans la famille: TVH en 2021 et PHE en 2022.

Nous souhaitons également que nos sociétés se développent de manière organique et externe. Si une opportunité de transformation stratégiquement significative de fusion et acquisition devait se présenter, le Groupe sera là pour la soutenir financièrement ou par d’autres moyens, si nécessaire.

Comme nous l’avons souligné plus haut, nos actionnaires et leur confiance sont un atout extrêmement important pour le Groupe. Cela s’illustre par notre politique de dividendes, qui consiste à augmenter les dividendes année après année si les résultats le permettent. Pour 2022, le dividende proposé de €3,00 est en progression de 43% en glissement annuel, ce qui démontre également notre confiance dans les perspectives du Groupe.

## Ventes combinées<sup>5</sup>

11.910,6

€m en 2022

| (en millions €)      | 2021    | 2022            | Variation |
|----------------------|---------|-----------------|-----------|
| D’Ieteren Automotive | 3.238,9 | <b>3.609,5</b>  | +11,4%    |
| Belron               | 4.646,8 | <b>5.574,3</b>  | +20,0%    |
| Moleskine            | 121,6   | <b>143,3</b>    | +17,8%    |
| TVH <sup>4</sup>     | 348,0   | <b>1.621,7</b>  | +20,5%    |
| PHE <sup>5</sup>     | -       | <b>961,8</b>    | +16,9%    |
| Total                | 8.355,3 | <b>11.910,6</b> | +42,6%    |

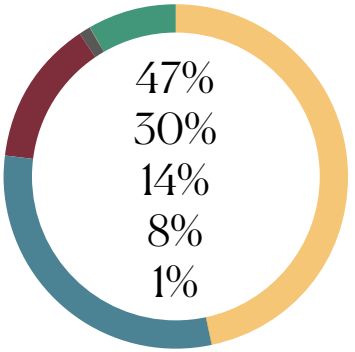
## Résultat opérationnel

*ajusté* combiné<sup>1,3</sup>

1.499,1

€m en 2022

| (en millions €)      | 2021 <sup>6</sup> | 2022           | Variation     |
|----------------------|-------------------|----------------|---------------|
| D’Ieteren Automotive | 102,7             | <b>139,3</b>   | +35,6%        |
| Belron               | 836,0             | <b>1.016,7</b> | +21,6%        |
| Moleskine            | 12,3              | <b>21,2</b>    | +72,4%        |
| TVH <sup>4</sup>     | 47,8              | <b>257,6</b>   | -             |
| PHE <sup>5</sup>     | -                 | <b>71,1</b>    | -             |
| Other                | -7,3              | <b>-6,8</b>    | -             |
| Total                | 991,5             | <b>1.499,1</b> | <b>+51,2%</b> |



47% - Belron 30% - D'Ieteren Automotive  
14% - TVH 8% - PHE<sup>5</sup> (Aug-Dec) 1% - Moleskine

## Résultat *ajusté* avant impôts<sup>1,2</sup>, part du Groupe

733,4

€m en 2022

| (en millions €)      | 2021 <sup>6</sup> | 2022         | Variation     |
|----------------------|-------------------|--------------|---------------|
| D’Ieteren Automotive | 110,4             | <b>147,1</b> | +33,2%        |
| Belron               | 350,5             | <b>433,3</b> | +23,6%        |
| Moleskine            | 1,8               | <b>10,2</b>  | +466,7%       |
| TVH <sup>4</sup>     | 18,6              | <b>98,0</b>  | -             |
| PHE <sup>5</sup>     | -                 | <b>38,8</b>  | -             |
| Other                | 4,7               | <b>6,0</b>   | +27,7%        |
| Total                | 486,0             | <b>733,4</b> | <b>+50,9%</b> |

1. Après exclusion des éléments d’ajustement (APM - voir lexique en page 60).  
2. Participation de 50,01% dans Belron en 2022 et 2021 (retraité)  
3. Incluant 100% de Belron et TVH.  
4. TVH inclus à partir du T4-2021. Comparaison avec 2021 basée sur un périmètre comparable.  
5. PHE inclus à partir d’août 2022. Comparaison août - décembre 2022 versus août - décembre 2021.  
6. Les chiffres de 2021 ont été retraités chez TVH afin d’améliorer la cohérence des méthodes comptables de toutes les sociétés affiliées, pour refléter l’allocation du prix d’achat de TVH finalisée par le Groupe au second semestre 2022 et chez Belron pour refléter une reclassification de -€21,0m d’honoraires d’intégrateurs de systèmes liés au programme de transformation de l’entreprise du résultat *ajusté* aux éléments d’*ajustement*.



# Développement de nos sociétés



Créer une mobilité fluide et durable pour tous



Description de la société

D'leteren distribue les véhicules neufs de Volkswagen, Audi, SEAT, CUPRA, ŠKODA, Bentley, Lamborghini, Bugatti, Rimac, Porsche et Microlino en Belgique. D'leteren détient une part de marché de 22,5 % sur le marché des voitures neuves et compte une flotte d'environ 1,2 million de véhicules en circulation. L'entreprise propose également des véhicules d'occasion par le biais des centres agréés MyWay et Audi Approved Plus. Pour se procurer des véhicules d'occasion, D'leteren a développé sa propre plateforme de sourcing. La société opère par le biais d'un réseau de concessionnaires indépendants, ainsi que plus d'une trentaine de concessionnaires appartenant à l'entreprise et situés principalement sur l'axe Bruxelles-Malines-Anvers.

D'leteren offre également des services après-vente pour les marques du groupe VW et propose des réparations de carrosserie avec la franchise WonderCar, un concept innovant pour la réparation intelligente des véhicules. D'leteren propose en outre des services de location à long terme et un éventail complet de financements automobiles à travers de Volkswagen D'leteren Finance, une filiale conjointe à D'leteren et Volkswagen Financial Services.

D'leteren propose également des offres complémentaires avec des activités qui se développent, telles que des bornes de recharge avec Electric by D'leteren et des panneaux solaires avec Go Solar. D'leteren investit dans de nouvelles solutions de mobilité avec le lancement de la marque Lucien qui propose des vélos dans une quinzaine de magasins et au travers de sa filiale Lab Box qui offre une gamme de solutions allant des voitures partagées à la location de voitures d'occasion pour les petites et moyennes entreprises, ou encore des conseils en matière de mobilité.



2022 a été une nouvelle année de bouleversements dans l'industrie automobile. Comment avez-vous réussi à rester réactif et proche de vos clients pendant cette période de turbulences ?

L'année 2022 n'a certainement pas annoncé le retour à la « normale » que tout le monde espérait. La poursuite des perturbations dans les livraisons de nouveaux véhicules, la tendance à l'inflation élevée et la forte hausse des taux d'intérêt accompagnant la crise de l'énergie ont pesé sur le développement de notre activité de distribution automobile.

Toutefois, la refonte rapide de nos activités, lancée en 2020, a absorbé une grande partie de ces externalités défavorables, nous permettant d'évoluer et de progresser dans une économie volatile tout en offrant une large gamme de solutions de mobilité à nos clients. Grâce à une stratégie bien élaborée, notre équipe a réussi à obtenir de bons résultats en dépit d'un contexte défavorable. De plus, la diversification de nos activités a réduit notre exposition aux fluctuations du marché des véhicules neufs, qui est largement dominé par les clients professionnels. Nous avons mis en place une équipe transversale chargée de répondre efficacement à leurs besoins. Notre équipe propose à ces clients un écosystème de mobilité homogène et complet, depuis les services de conseil pour les aider à concevoir des politiques de mobilité appropriées jusqu'à la proposition de solutions complémentaires ou alternatives à la voiture, telles que le vélo, la mobilité partagée, etc., ainsi qu'une offre intégrée pour l'électrification des parcs de véhicules.

Pour apaiser les inquiétudes des clients privés concernant les délais de livraison et les prix des véhicules, nous avons accéléré le déploiement de solutions de financement telles que le Private Lease et avons déployé une gamme élargie de véhicules d'occasion de toutes marques. De plus, nous sommes en train de développer progressivement un réseau de réparation et d'entretien adapté à ce type de véhicules.

En plus de la réactivité face aux demandes de nos clients, les autres clés de notre résilience sont la solidité financière de notre réseau de concessionnaires et l'engagement sans faille de nos équipes.

Ces piliers nous permettent d'aborder l'année 2023 avec un objectif clair, conscients de la nécessité d'adapter nos méthodes de travail à la réalité en constante évolution des marchés. Alors que les marchés restent moins porteurs que par le passé, nous continuerons à faire évoluer notre modèle d'entreprise et nos structures vers des activités à fort potentiel et à mener la transformation numérique de nos opérations pour apporter toujours plus d'efficacité et une présence personnalisée et constante dans l'ensemble de l'expérience du client.

L'entreprise a poursuivi sa transformation afin d'atteindre son objectif, qui est d'offrir aux gens une mobilité durable et fluide. Quelle a été et quelle sera votre priorité dans l'accomplissement de cette mission ?

Répondant à l'appel de la transition écologique, D'leteren a poursuivi ses investissements en 2022 pour équilibrer les exigences de mobilité des personnes avec la nécessité de réduire leur impact carbone correspondants.

Pour compléter notre offre d'électromobilité et améliorer l'expérience client, EDI - Electric by D'leteren s'est lancé sur le marché de l'énergie verte en rachetant Go Solar, spécialisée dans l'installation de panneaux photovoltaïques et de batteries stationnaires. EDI a acquis une position clé sur son marché, avec plus de 6.700 stations de recharge installées en 2022 et l'ambition de doubler ce résultat en 2023.

Nous avons continué à investir dans des solutions de mobilité alternatives ou complémentaires à la possession d'une voiture. L'activité d'autopartage en free-floating de Poppy s'est étendue à d'autres villes et à d'autres parcs de véhicules. Notre nouvelle chaîne de magasins de vélos, Lucien, se développe rapidement, le nombre de ses magasins de vélos augmentant. D'leteren a également continué à investir dans le transport payant de passagers avec Taxis Verts et



Entretien avec Denis Gorterman, CEO de D'leteren

a l'ambition très claire de décarboniser progressivement cette activité. Enfin, nous sommes entrés dans le segment de la micromobilité avec Microlino, que nous distribuerons au Benelux et en France.

Ces étapes sont essentielles pour constituer un portefeuille de solutions de mobilité complémentaires et durables. D'Ieteren se concentre actuellement sur l'intégration réussie de ces nouvelles activités afin de réaliser leur plein potentiel en réponse aux défis sociaux, environnementaux et économiques.

## Performance

D'Ieteren a réalisé de bonnes performances malgré les problèmes liés à la chaîne d'approvisionnement et le manque de véhicules qui en a découlé.

L'année a été caractérisée par des problèmes de chaîne d'approvisionnement à l'échelle mondiale, dus à une pénurie de composants électroniques qui a entraîné des retards de livraison. Par conséquent, les immatriculations brutes ont diminué de 4% pour les voitures particulières et de 22% pour les véhicules utilitaires légers par rapport à 2021. Sur ce marché, D'Ieteren a remporté une part de marché de 22,3% des immatriculations brutes. Le marché belge s'électrifie avec une pénétration accrue des voitures électriques à batterie, représentant 10,3% des nouvelles immatriculations de voitures en 2022, contre 5,9% en 2021, ce qui est dû à la forte proportion de voitures d'entreprise en Belgique et aux incitations fiscales. D'Ieteren était le numéro 1 dans le segment des voitures électriques à batterie avec une part de marché de 26%, grâce au positionnement précoce de Volkswagen sur les véhicules électriques et à sa large gamme de modèles électriques.

## Chiffres clés<sup>2</sup>

| (en millions €)                                  | 2020 <sup>4</sup> | 2021    | 2022           |
|--------------------------------------------------|-------------------|---------|----------------|
| Véhicules neufs livrés (en unités)               | 104.710           | 92,732  | <b>89,469</b>  |
| Ventes externes                                  | 3.215,7           | 3.238,9 | <b>3.609,5</b> |
| Résultat opérationnel <i>ajusté</i> <sup>1</sup> | 95,0              | 102,7   | <b>139,3</b>   |
| Marge opérationnelle <i>ajustée</i> <sup>1</sup> | 3,0%              | 3,2%    | <b>3,9%</b>    |
| Résultat <i>ajusté</i> , part du groupe          |                   |         |                |
| avant impôts <sup>1,3</sup>                      | 98,9              | 110,4   | <b>147,1</b>   |
| après impôts <sup>1</sup>                        | 70,7              | 78,7    | <b>100,7</b>   |
| Personnel<br>(ETP au 31 décembre)                | 2.187             | 2.401   | <b>2.041</b>   |

- Après exclusion des éléments d'ajustement (APM - voir lexique page 60).
- Le segment D'Ieteren Automotive exclut les activités immobilières et corporate du groupe.
- Le résultat *ajusté* avant impôt, part du Groupe, comprend la part du Groupe dans le résultat ajusté avant impôt des entités comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.
- Tel que retraité pour refléter les décisions définitives de l'IFRS® Interpretations Committee (IFRIC) sur les « Cloud Computing Arrangements ».
- Pour les KPI liés à l'empreinte carbone et à l'énergie, le périmètre tel que rapporté depuis 2019 est conservé (HISTORISCHE SCOPE). La raison en est que D'Ieteren Automotive s'est engagé en externe à atteindre un objectif (-50% d'ici 2025 par rapport à 2019) sur ce périmètre et que ce dernier est utilisé dans le cadre de notre prêt lié à la durabilité. Ce périmètre comprend les activités de D'Ieteren Automotive (hors filiales), du Porsche Center Brussels, du Porsche Center Antwerp et des D'Ieteren Car Centers. Une diminution du chauffage et la fermeture de sites expliquent la diminution du périmètre 1. En ce qui concerne le champ d'application 3, la fermeture de sites a entraîné une diminution des émissions de déchets et les voyages d'affaires augmentent dans le cadre d'un rebond post-covid.

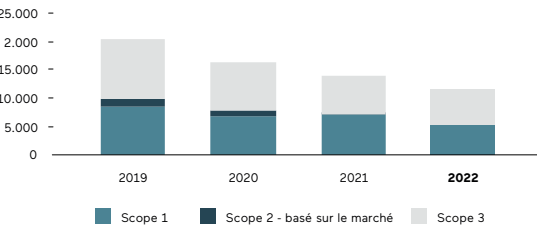
Dans ce contexte, le chiffre d'affaires de D'Ieteren a atteint 3,61 milliards d'euros au cours de l'exercice 2022, en hausse de 11% par rapport à l'exercice 2021, grâce à un mix favorable de modèles et de marques de véhicules électriques et à des prix moyens plus élevés, et malgré une baisse de 2% du nombre de voitures facturées au niveau de l'importation. Toutes les activités, y compris l'importation, les pièces détachées, la vente au détail, Wonder, Lab Box, EDI et Lucien, ont contribué à la croissance des ventes par rapport à l'exercice 2021. L'EBIT<sup>1</sup> ajusté a atteint €139m, soit 3,9% des ventes nettes, en hausse de 36% par rapport à l'exercice 2021, en raison d'une amélioration des marges brutes et malgré les pressions inflationnistes. Après les fermetures du Mail et de Drogenbos, D'Ieteren Centers a amélioré ses performances financières. Le flux de trésorerie commercial a été affecté par des niveaux de stocks élevés à la suite des livraisons de décembre 2022, qui se traduiront par des ventes au début de l'exercice 2023. Cela permettra à D'Ieteren de livrer les voitures commandées et de satisfaire aux exigences de ses clients.

Afin de s'adapter aux problèmes de la chaîne d'approvisionnement, D'Ieteren est resté proche de ses clients et a obtenu un Net Promoter Score de 61,5% pour les ventes de voitures neuves et de 51,2% pour le service après-vente.

1. Y compris redevances, frais de gestion et ELTIP

### ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub>e<sup>5</sup>

(tonnes de CO<sub>2</sub>)



## Principaux développements

En l'absence de salon automobile au cours de l'exercice 2022, compte tenu du contexte sanitaire mondial, D'Ieteren a mis en œuvre une stratégie commerciale différente basée sur une expérience client numérique améliorée, combinée à des points de contact physiques dans les concessions et à des événements. Au début de l'exercice 2022, D'Ieteren a lancé pour la première fois une campagne multimarques. L'année 2023 a été marquée par le 100e anniversaire du salon de l'automobile de Bruxelles et pour l'occasion, D'Ieteren a réaffirmé son ambition d'offrir une mobilité transparente et durable pour tous et disposait d'un hall complet pour présenter son écosystème de produits et de services comprenant des marques de véhicules, des voitures d'occasion, des bornes de recharge pour VE, des solutions de financement, Microlino, des vélos et des réparations de carrosserie.

Au cours de l'exercice 2022, D'Ieteren a maintenu sa position de leader dans le domaine des véhicules électriques. Afin de simplifier l'expérience des clients et de proposer une offre complète, comprenant des stations de recharge et des panneaux solaires, D'Ieteren a racheté Go Solar. EDI a installé plus de 6.700 bornes de recharge au cours de l'exercice 2022 et prévoit de doubler le nombre d'installations au cours de l'exercice 2023.

En termes d'offre de produits, D'Ieteren a ajouté une nouvelle marque à sa gamme, Microlino, afin d'accroître sa présence dans le segment de la mobilité urbaine. Microlino est

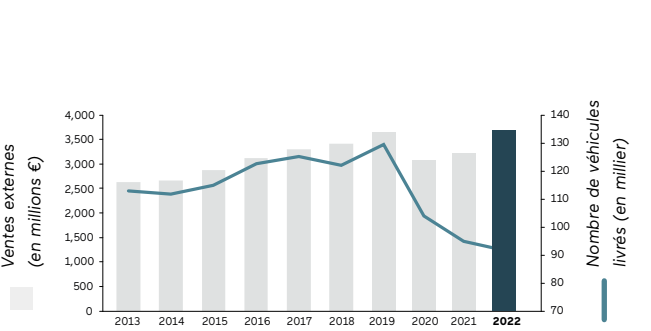
une microvoiture électrique qui est principalement vendue en ligne. Ce véhicule est petit et très maniable, il protège le conducteur des caprices de la météo et il a un look chic et branché. Au début de l'exercice 2023, D'Ieteren a ouvert son premier showroom Microlino à Bruxelles.

Au cours de l'exercice 2022, D'Ieteren a poursuivi activement le développement de Lucien et a lancé son magasin phare à Bruxelles en mai 22, avec une surface de 3.000 mètres carrés, une piste d'essai et un atelier. Lucien a déjà construit une forte présence dans la région flamande et poursuit son développement dans la région bruxelloise suite à l'acquisition de GoodBikes et de Recycle, un magasin de vélos d'occasion.

D'Ieteren a maintenu son soutien à Lab Box et a investi dans plusieurs nouvelles initiatives, dont Joule, une société de location de vélos, et Taxis Verts, une plateforme agissant comme le plus grand fournisseur de services de covoiturage en Belgique. Lab Box et Taxis Verts ont l'ambition d'offrir aux clients une expérience de covoiturage innovante et durable.

Dans le contexte d'une situation économique globalement difficile, et afin de répondre aux besoins d'une part croissante de clients privés, D'Ieteren a poursuivi le développement et l'expansion de son activité de voitures d'occasion et a augmenté l'offre via la vente directe sur la plateforme MyWay. D'Ieteren a vendu plus de 5.900 voitures d'occasion au cours de l'exercice 2022.

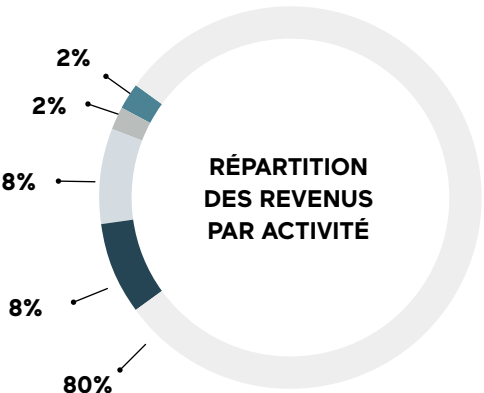
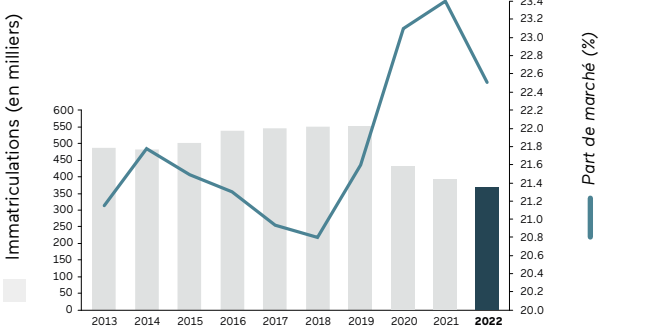
### VENTES ET NOMBRE DE VÉHICULES LIVRÉS



### ÉVOLUTION DES REVENUS PAR ACTIVITÉ

| (€ million)                       | 2021           | 2022           |
|-----------------------------------|----------------|----------------|
| Véhicules neufs                   | 2.615,1        | <b>2.893,2</b> |
| Véhicules d'occasion              | 289,0          | <b>305,9</b>   |
| Pièces de rechange et accessoires | 244,1          | <b>275,1</b>   |
| Service après-vente               | 56,5           | <b>54,4</b>    |
| Autres                            | 34,2           | <b>80,9</b>    |
| <b>D'IETEREN AUTOMOTIVE</b>       | <b>3.238,9</b> | <b>3.609,5</b> |

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





## Faire la différence avec un soin réel



## Description de la société

Belron a un objectif clair : « faire la différence avec un soin réel ». Leader mondial dans le domaine de la réparation, du remplacement et du recalibrage de vitrage de véhicules, Belron opère dans 37 pays par l'intermédiaire d'entreprises détenues à 100% et de franchises, avec des marques numéro un sur le marché – notamment Autoglass®, Carglass®, Lebeau Vitres d'autos®, Speedy Glass®, Safelite® Autoglass, O'Brien® et Smith&Smith®. Il prend également en charge la gestion des déclarations de sinistres pour le compte de certaines compagnies d'assurance, notamment en cas de bris de vitrage de véhicules.

|                                                         | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| VGRR <sup>1</sup> prime jobs (en millions) <sup>1</sup> | 12,2 | 12,3 | 10,7 | 12,2 | 12,6 |
| NPS <sup>2</sup>                                        | 82,8 | 84,2 | 84,9 | 83,4 | 82,2 |

1. Réparation et remplacement de vitres de véhicules

2. Net Promoter Score



### QUELLES SONT VOS RÉFLEXIONS SUR 2022 ? QUELS SONT LES OPPORTUNITÉS ET LES DÉFIS À VENIR POUR BELRON ?

Je suis heureux de dire que 2022, ma dernière année complète en tant que CEO, a été une nouvelle année record pour Belron – et cela, malgré les défis de l'inflation, de la guerre en Ukraine, des perturbations de la chaîne d'approvisionnement et de la menace de récession. Nous avons obtenu de très bons résultats, avec des ventes et des bénéfices records, et nous avons concrétisé notre objectif, qui est de faire la différence, avec un soin réel, pour nos clients, notre personnel, la société et nos actionnaires. Nous avons servi des millions de clients – environ un client toutes les deux secondes – et le service exceptionnel que nous avons fourni s'est une fois de plus traduit par un excellent Net Promoter Score, soit 82,2.

De même, nous avons constaté un fort engagement de la part des collègues, qui ont été nombreux à dire à quel point ils étaient fiers de travailler pour l'entreprise Belron. Nous avons également honoré le talent de nos techniciens – les héros de notre entreprise – lors de notre formidable concours Best of Belron à Barcelone. Près de 10.000 employés, leurs familles et amis, fournisseurs et partenaires ont participé au défi « Spirit of Belron », qui a permis de collecter €2,2m pour l'organisation caritative Afrika Tikkun, notre partenaire. Nombre d'entre eux ont également pris part à des activités visant à soutenir leurs communautés locales tout au long de l'année. Nous avons recyclé 89 % du verre que nous avons traité et nous nous sommes engagés publiquement à réduire nos émissions de carbone en soumettant des objectifs de réduction à l'initiative Science Based Targets pour validation. Nous avons enregistré une croissance continue des recalibrages et des VAPS (produits et services à valeur ajoutée), nous avons procédé à de nouvelles acquisitions et notre programme de transformation a encore progressé, car nous cherchons sans relâche à améliorer l'expérience de nos collaborateurs et de nos clients. En réponse à l'inflation, nous avons mis l'accent sur le contrôle des coûts et la gestion des prix.

En ce qui concerne l'avenir, j'ai toute confiance dans nos perspectives pour 2023. Belron a toutes les cartes en main pour relever les défis qui se profilent dans le monde qui nous entoure. Il y a encore beaucoup à faire, notamment en ce qui concerne la croissance continue du recalibrage et des VAPS, la modernisation de nos processus et de nos systèmes, sans oublier de continuer à porter une attention constante à la gestion de nos coûts. Belron est une entreprise agile et dynamique avec une base solide, des collègues talentueux et une culture unique. Je suis convaincu que, sous l'égide de Carlos Brito, un avenir passionnant nous attend.

### EN TANT QUE CEO DE BELRON DEPUIS 22 ANS, VOUS AVEZ ÉTÉ TÉMOIN ET CONTRIBUÉ À L'IMPRESSIONNANTE ÉVOLUTION DE L'ENTREPRISE. AVEC LE REcul, DE QUOI ÊTES-VOUS LE PLUS FIER ?

Nous pouvons être fiers de beaucoup de choses. Cela a été un véritable parcours du combattant. Lorsque je suis devenu CEO en 2000, Belron venait d'être racheté par D'leteren pour moins de €300m. Nous comptons moins de 8.000 employés et étions présents dans 14 pays.

Depuis, Belron est devenue l'une des principales entreprises de services au monde, une famille de marques leaders sur le marché dans près de 40 pays à travers le monde. Nous avons su nous distinguer en investissant dans notre personnel et dans la qualité du service qu'il fournit à des millions de clients chaque année. Cela se traduit par des scores records en matière de service à la clientèle et par un engagement sans précédent de la part de nos 30.000 collègues.

Nous avons reversé des dizaines de millions d'euros à de nobles causes dans le monde entier et nos engagements en matière de réduction des déchets et des émissions montrent que nous attachons une importance majeure au monde qui nous entoure. Vingt ans plus tard, en 2021, notre entreprise a été évaluée à 21 milliards d'euros et nous avons accueilli d'autres actionnaires de premier plan. Chez Belron, j'ai eu le privilège de travailler aux côtés de dizaines de milliers de collègues passionnés et engagés. Ensemble, nous avons créé quelque chose d'extraordinaire – une entreprise qui connaît un succès phénoménal et qui s'engage chaque jour dans la réalisation de son objectif – capable de faire la différence avec un soin réel pour nos clients, nos collègues et le monde qui nous entoure.

Je suis très fier et heureux de voir comment Belron a évolué. Je cède ma place comblé de joie, avec la certitude absolue que cette histoire perdurera pendant de nombreuses années encore.



## Entretien avec Gary Lubner,

CEO de Belron  
jusqu'en mars 2023

# Performance

En 2022, Belron a une fois de plus enregistré de très bons résultats dans un environnement très volatile marqué par de nombreux défis qui ont eu un impact sur de nombreux aspects de l’entreprise. La Direction et l’ensemble de l’organi- sation ont réagi rapidement et efficacement pour faire face aux pressions inflationnistes, aux perturbations de la chaîne d’approvisionnement et aux problèmes liés à la tension sur les marchés du travail. Cela s’est traduit par une nouvelle an- née de résultats financiers et non financiers exceptionnels.

Le chiffre d’affaires annuel du groupe a franchi pour la pre- mière fois la barre des €5md pour atteindre €5,57md, soit une augmentation de 20% en glissement annuel, sous l’im- pulsion de toutes les régions. La rentabilité a également pro- gressé malgré les pressions exercées sur la base de coûts en raison des enjeux macroéconomiques. Le résultat opé- rationnel ajusté a dépassé €1,0md pour atteindre €1.017m, soit une hausse de €181m par rapport à 2021, ce qui se traduit par une marge de 18,2%. L’entreprise a également continué à générer de la trésorerie avec un flux de trésorerie disponible ajusté de €298,8m et a versé un acompte sur dividende de €403,8m à ses actionnaires en milieu d’année, tout en améliorant son ratio d’endettement financier net/ EBITDA à 2,95x, contre 3,22x à la fin de l’exercice 2021.

En termes de volume d’activité, 2022 a marqué un retour à des niveaux supérieurs à ceux d’avant Covid, Belron ayant réalisé 12,6m de remplacements et réparations de vitrage automobile, soit une augmentation de 4% en glissement an- nuel et de 2% par rapport aux niveaux de 2019. En outre, les opérations de recalibrage ont continué à croître à un rythme rapide (+32%) pour atteindre près de 2,5 millions, ce

qui démontre la pénétration croissante des systèmes d’aide à la conduite (ADAS) dans le parc automobile et la capacité de l’entreprise à investir et à se doter des capacités internes adéquates pour gérer cette opération critique en matière de sécurité.

L’activité de fusions et acquisitions s’est intensifiée au cours de l’année avec 23 petites acquisitions ciblées dans diffé- rentes régions. La gestion des coûts était également une priorité et des mesures ont été prises en ce sens dans l’en- semble de l’entreprise.

Belron a également été fidèle à ses promesses dans tous les domaines non financiers, notamment en affichant un niveau de satisfaction de la clientèle toujours élevé (82,2 NPS), un taux d’engagement des employés record de 82,2 et plus de €8,5m reversés à des œuvres caritatives dans le monde entier par le biais du Spirit of Belron Challenge, de la Belron Ronnie Lubner Charitable Foundation et d’initiatives prises par les entités opérationnelles locales.

## Principaux développements

En 2022, Belron a continué à renforcer ses partenariats avec les principaux fournisseurs et les grands comptes, grâce à des négociations constructives et à des résultats fructueux pour les deux parties dans un contexte inflationniste diffi- cile. La société a continué à progresser dans la numérisation du parcours client et le service des techniciens fourni aux clients est resté le meilleur de sa catégorie, même dans des conditions particulièrement difficiles causées par la chaleur

extrême de l’été et plusieurs catastrophes naturelles (par exemple, tempête de grêle, incendies en France, ouragans en Floride, etc.).

Le programme de « transformation », qui met l’accent sur l’amélioration des processus en tirant parti de la technolo- gie afin d’améliorer l’expérience des clients et des collabo- rateurs de Belron, est entré en phase de mise en œuvre en 2022, avec des avancées dans les domaines du personnel, de la chaîne d’approvisionnement et de la finance. Safelite, la filiale américaine de Belron, a continué à faire figure de « précurseur » et ouvre la voie à la mise en œuvre du projet « clients », qui comprend des mesures en amont et en aval afin d’améliorer l’expérience des techniciens et des clients de Belron.

La gestion des talents est restée une priorité pour l’entre- prise. En particulier, elle a déployé des efforts considérables pour résoudre les problèmes de pénurie de talents et de fidélisation des techniciens sur des marchés du travail très tendus (en particulier aux États-Unis) en améliorant les stra- tégies de recrutement et les méthodes de travail. Belron a également brillamment organisé sa conférence mondiale, la Belron World Conference, qui a réuni tous les dirigeants de l’organisation, son Best of Belron Challenge à Barcelone, pour célébrer et reconnaître le talent de ses techniciens, et son Spirit of Belron Challenge, au cours duquel près de 10.000 employés, leur famille et leurs amis, leurs fournis- seurs et leurs partenaires ont collecté des fonds pour l’orga- nisation caritative Afrika Tikkun, son partenaire.

En 2022, l’entreprise a considérablement accéléré son en-

gagement en faveur d’un développement des affaires res- ponsable. Elle a notamment entrepris d’importants travaux pour dresser un bilan de ses émissions de gaz à effet de serre pour 2021, qui fait office d’année de référence pour les objectifs de réduction soumis dans le cadre de l’initia- tive Science Based Targets (« SBTi ») en décembre 2022. La société a également réalisé des progrès significatifs dans le recyclage des déchets de verre, qui est passé de 72% en 2021 à 89% en 2022. Belron a également réalisé 37 audits de fournisseurs et maintenu les scores Ecovadis Platinum ou Gold dans diverses unités opérationnelles en Europe et dans le reste du monde.

Enfin, 2022 restera certainement une année historique pour Belron, non seulement pour ses performances record, mais aussi parce qu’elle représente la dernière année complète du mandat de Gary Lubner, son CEO emblématique, avant qu’il ne cède sa place en mars 2023, tout en restant au Conseil d’Administration. Après plus de 20 ans de bons et loyaux services en tant que CEO et un bilan exceptionnel, il est remplacé par un chef d’entreprise de renommée mon- diale, Carlos Brito, qui a dirigé avec succès AB InBev, la plus grande entreprise brassicole du monde, pendant plus de 15 ans.

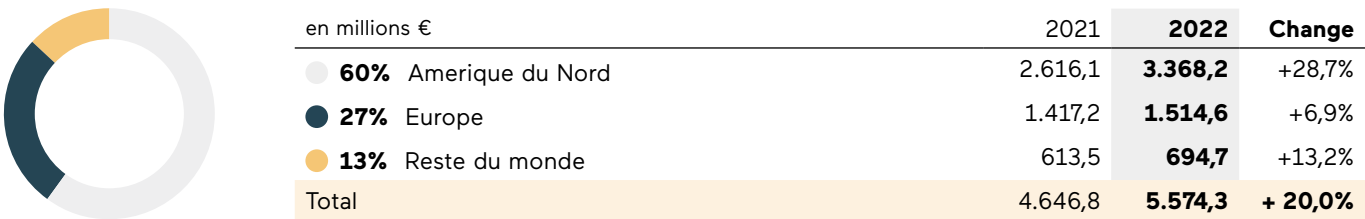
L’année 2023 marquera, sous cette nouvelle Direction, le début d’une nouvelle phase pour Belron, dont la culture et les talents uniques continueront à faire la différence pour les clients, les personnes, les actionnaires et la société.

## Chiffres clés

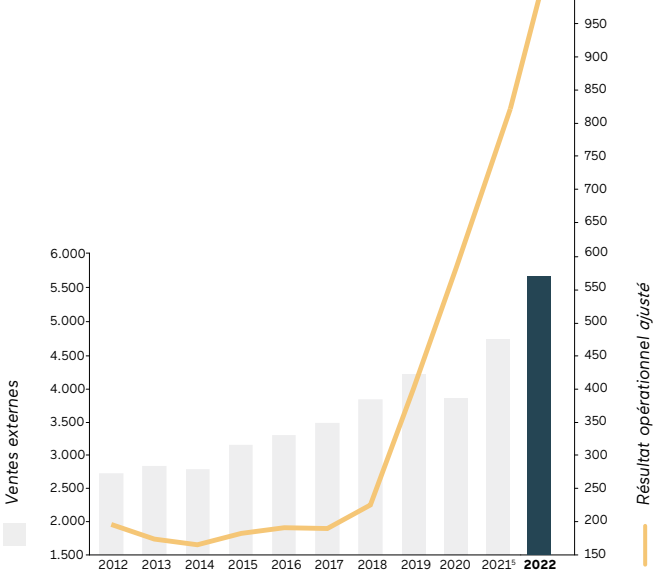
| (en millions €)                                  | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    | 2019 <sup>3</sup> | 2020 <sup>3</sup> | 2021 <sup>3,5</sup> | 2022 <sup>3</sup> |
|--------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------------|-------------------|---------------------|-------------------|
| Ventes externes                                  | 2.843,1 | 2.792,6 | 3.161,2 | 3.305,4 | 3.486,2 | 3.839,7 | 4.228,1           | 3.898,8           | 4.646,8             | <b>5.574,3</b>    |
| Résultat opérationnel <i>ajusté</i> <sup>1</sup> | 173,5   | 165,1   | 182,0   | 190,7   | 189,8   | 225,7   | 416,4             | 583,9             | 836,0               | <b>1.016,7</b>    |
| Marge opérationnelle <i>ajustée</i> <sup>1</sup> | 6,1%    | 5,9%    | 5,8%    | 5,8%    | 5,4%    | 5,9%    | 9,8%              | 15,0%             | 18,0%               | <b>18,2%</b>      |
| Résultat <i>ajusté</i> , part du groupe          |         |         |         |         |         |         |                   |                   |                     |                   |
| avant impôts <sup>1,2</sup>                      | 130,5   | 123,4   | 137,6   | 148,4   | 134,5   | 90,3    | 167,6             | 248,6             | 370,6               | <b>433,3</b>      |
| après impôts <sup>1,2</sup>                      | 93,1    | 94,3    | 112,2   | 122,6   | 116,0   | 74,9    | 116,5             | 178,3             | 272,1               | <b>309,6</b>      |
| Personnel (équivalents temps plein)              | 25.645  | 25.204  | 26.390  | 26.340  | 28.994  | 30.567  | 29.121            | 25.784            | 29.388*             | <b>29,799</b>     |

\* À partir de 2021, les chiffres ETP sont communiqués en fin d’année et non plus en moyenne.

### RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES VENTES 2022

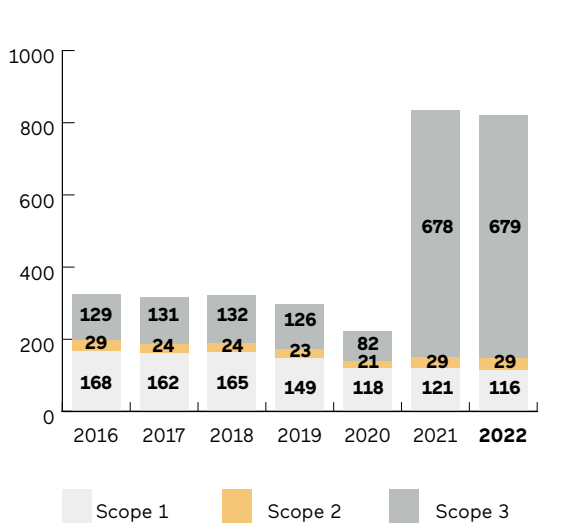


### VENTES ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ<sup>1,3</sup> (en millions €)



1. Après exclusion des éléments d’ajustement (APM - voir lexique page 60).
2. Une participation moyenne dans Belron de 94,85% en 2017, 57,78% en 2018, 52,48% en 2019, 53,75% en 2020 et 52,88% en 2021, et 50,01% en 2022.
3. Post-IFRS 16 à partir de 2019.
4. Belron a désormais une compréhension détaillée de ses données du scope 1 et 2 et a réalisé une évaluation complète du scope 3 du GHG Protocol. À l’avenir, les travaux de réduction des émissions de carbone et les publications relatives au scope 3 seront axés sur les catégories 1 à 5, qui représentent 92 % du total (sur la base de 2021 et conformément aux exigences du SBTi). Les catégories restantes sont soit non applicable, soit immatérielles, soit facultatives pour la fixation d’un target validé par SBT. Belron a donc choisi de retraiter ses émissions de GES de 2021 conformément à cette approche et les émissions provenant des déplacements professionnels et des véhicules sous-traités ne sont pas incluses.
5. Retraité pour refléter le reclassement de -€21m d’honoraires liés à l’intégration des systèmes dans le programme de transformation de l’entreprise du résultat ajusté aux éléments d’ajustement.

### ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub><sup>4</sup> (tonnes de CO<sub>2</sub>)





# Donner libre cours au génie humain au travers de réalisations manuelles sur papier



## Description de la société

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 en chaque individu et dans le monde entier. Le portefeuille de produits englobe tout ce qui est nécessaire pour saisir ce génie humain et inclut des outils d'écriture, des agendas et des accessoires de lecture.

Moleskine fait le lien entre la prise de notes analogique et numérique avec son système d'écriture intelligent "Smart Writing Set", son écosystème numérique d'applications, une plateforme numérique et des publications en ligne. La société vend ses produits dans le monde entier via une stratégie multicanale (vente en gros, vente au détail, e-commerce et partenariats stratégiques). Moleskine est basée à Milan, en Italie, et possède des bureaux à Cologne, New York, Hong Kong, Shanghai et Tokyo.



## QUELLES SONT, SELON VOUS, LES PLUS GRANDES RÉALISATIONS DE MOLESKINE EN 2022 ?

Moleskine poursuit sa croissance, à la fois en termes d'indicateurs clés de performance et de concrétisation de sa mission : « libérer le génie humain en couchant l'idée sur le papier ».

Sur le plan commercial, nous continuons à afficher un chiffre d'affaires qui reflète une croissance à deux chiffres et des résultats encore meilleurs en termes de bénéfices et de trésorerie. La croissance est généralisée dans l'hémisphère occidental et parmi nos principaux clients, tandis qu'en Chine, où la crise Covid a pesé sur les activités tout au long de l'année, les équipes se concentrent sur l'expérimentation de nouvelles formules gagnantes en matière de vente au détail et de partenariats. En 2022, nous avons également renforcé l'exécution de notre stratégie de cadeaux pour les fêtes de fin d'année et l'offre de cadeaux, à la fois par nos canaux directs de vente au détail et d'e-commerce, et pour nos principaux détaillants. Les résultats ont été extrêmement encourageants, avec une augmentation de la fréquence d'achat et de la valeur du ticket moyen, ce qui nous a incités à mettre en place une offre permanente de cadeaux pour tous les détaillants.

Au-delà du papier, le lancement des outils d'écriture, avec l'expertise et l'héritage d'exception de Kaweco, a connu un franc succès, et il est déjà prévu de l'étendre à tous les partenaires de vente au détail pour 2023.

La solution numérique-analogique « Moleskine Smart » a été relancée et gagne considérablement en popularité, en particulier auprès des jeunes.

L'héritage Moleskine et son réseau d'artistes de renommée mondiale ont voyagé de Shanghai à New York en passant par Paris, avec l'exposition Detour et la Fondation Moleskine pour promouvoir notre conviction que la créativité peut transformer le monde. Les événements ont bénéficié d'une couverture médiatique exceptionnelle, dépassant de loin celle des médias habituels.

Cette année, nous avons également réalisé des avancées significatives dans la mise en œuvre de notre ambitieux programme ESG. Notre parcours vers le développement durable se poursuit sous le thème « La créativité peut-elle changer le monde ? », qui repose sur cinq piliers : « Un Moleskine n'a jamais de fin – Nourrir nos forêts – Les arbres nous donnent de l'oxygène et du papier aussi – Soyez votre moi authentique – Les talents sont notre avenir. » Ils constituent des éléments essentiels de notre marque et sont régulièrement rappelés à nos employés et à nos consommateurs.

Le conseil GenZ, composé de 20 stagiaires et employés GenZ de Moleskine, a officiellement donné le coup d'envoi de son travail visant à créer une communauté Moleskine parmi les étudiants universitaires et à mettre en place des projets porteurs de sens pour leur génération.

Enfin, nous avons continué à investir dans nos talents et dans leur développement. Entre autres, nous avons lancé un programme de développement du leadership pour les cadres supérieurs de l'entreprise, qui sera progressivement mis en œuvre dans le reste de l'entreprise afin d'incarner ensemble les aspirations de Moleskine.



## Entretien avec Daniela Riccardi, CEO de Moleskine

Moleskine dispose d’une base très solide et très large de dix millions d’utilisateurs fidèles. Notre objectif est de continuer à satisfaire nos consommateurs et de renforcer leur attachement à la marque grâce à des produits et des concepts innovants, et de prendre racine au sein de la génération Z, de plus en plus adepte de l’ADN et de l’héritage de Moleskine. Nous voyons un grand potentiel d’excellence pour servir nos clients habituels et potentiels, tout au long de l’année, en offrant une belle sélection de cadeaux Moleskine dans le cadre d’une expérience de réseau physique et numérique sans cesse améliorée.

## Performance

En 2022, Moleskine a réalisé un chiffre d’affaires de €143m, soit une croissance de 17,8% en glissement annuel, grâce aux produits papier (sa principale catégorie de produits représentant plus de 90% de son chiffre d’affaires), tout en l’étendant à un écosystème complet de produits grâce au dernier set d’écriture numérique-analogique Moleskine Smart, aux outils d’écriture Kaweco et aux applications Moleskine.

Cette croissance est répartie entre les États-Unis et la région EMEA, grâce à une forte croissance à deux chiffres en Italie, aux Pays-Bas et dans la région DACH, au Royaume-Uni et dans la péninsule ibérique, tandis que l’Asie a été confrontée à des périodes de confinement prolongé en raison du Covid en Chine et au Japon, ce qui a eu un impact sur le canal de la vente au détail en particulier.

Le canal historique et principal du commerce de gros a enregistré une croissance à deux chiffres, grâce à une stratégie porteuse axée sur les principaux détaillants, malgré les enjeux auxquels il faut faire face avec l’e-commerce d’Amazon

et les politiques de déstockage généralisées des clients pendant la période de fin d’année. Les partenariats stratégiques ont enregistré une croissance de 34% par rapport à 2021, grâce à la forte performance des États-Unis et à d’autres grands projets de co-branding dans le monde.

D’une part, en ce qui concerne les canaux de distribution directe aux consommateurs, la distribution a enregistré la plus forte croissance en glissement annuel, avec +43% par rapport à 2021, ce qui confirme le succès des différentes initiatives prises ces dernières années, telles que l’amélioration de l’expérience en magasin, l’amélioration de la gestion des catégories et l’ouverture de 8 nouveaux magasins cette année. D’autre part, le canal e-commerce a été mis à l’épreuve par ce développement du commerce de détail exclusif ainsi que par un retour à la normale, après la croissance exceptionnelle de l’e-commerce pendant la période de la pandémie.

## Chiffres clés

| (en millions €)                            | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019 <sup>1</sup> | 2020 <sup>1</sup> | 2021  | 2022         |
|--------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------------|-------------------|-------|--------------|
| Produits externes des activités ordinaires | 98,8  | 128,2 | 145,2 | 155,4 | 174,1 | 163,9             | 102,3             | 121,6 | <b>143,3</b> |
| Résultat opérationnel ajusté <sup>2</sup>  | 25,3  | 34,8  | 34,0  | 25,2  | 28,6  | 18,9              | -1,5              | 12,3  | <b>21,2</b>  |
| Marge opérationnelle ajustée <sup>2</sup>  | 25,6% | 27,2% | 23,4% | 16,2% | 16,4% | 11,5%             | -                 | 10,1% | <b>14,8%</b> |
| Résultat ajusté, part du groupe            |       |       |       |       |       |                   |                   |       |              |
| Résultat avant impôts <sup>2</sup>         | 24,1  | 34,6  | 32,9  | 15,2  | 18,9  | 9,5               | -13,5             | 1,6   | <b>10,2</b>  |
| Résultat après impôts <sup>2</sup>         | 16,5  | 27,1  | 23,3  | 10,1  | 22,8  | 4,7               | -14,1             | -3,2  | <b>9,2</b>   |
| Nombre d’employés (clôture de l’exercice)  | 278   | 359   | 401   | 468   | 491   | 551               | 390               | 308   | <b>310</b>   |

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

1. Post-IFRS16.  
2. Hors éléments d’ajustement (APM – voir glossaire à la page 60).  
3. Comme retraité pour refléter l’amélioration de la mesure des émissions de gaz à effet de serre et le travail entrepris pour la soumission SBT. L’augmentation des biens et services achetés, du fret en amont et en aval, ainsi que des déchets et des émissions en fin de vie s’explique par l’augmentation du volume des produits vendus en 2022 par rapport à 2021. Les voyages d’affaires ont augmenté, principalement en raison des déplacements entre les bureaux de l’entreprise dans la région EMEA, en Amérique et dans la région APAC, des visites aux fournisseurs et des réunions avec les gros clients. La réduction des émissions liées aux déplacements des employés est principalement due à la politique de travail intelligent de Moleskine et à la localisation du nouveau siège à Milan, qui offre aux employés un nouveau parcours domicile-travail.

Les efforts commerciaux sont allés de pair avec une gestion rigoureuse des coûts, notamment en poursuivant le travail d’efficacité organisationnelle et de simplification entrepris en 2020 (-44% d’ETP par rapport à 2019), ce qui a permis d’améliorer la marge opérationnelle. Ainsi, Moleskine a réalisé un bénéfice opérationnel ajusté de €21,2m, ce qui représente une augmentation substantielle de 75% par rapport à 2021. L’amélioration du fonds de roulement, grâce notamment à une gestion plus efficace des stocks, a permis une forte conversion des liquidités.

## Principaux développements

En 2022, Moleskine a de nouveau confirmé sa position de leader sur le marché très concurrentiel des carnets de notes, grâce à la force de sa marque dans le monde entier et à sa capacité à générer une forte croissance en termes de rentabilité. Une fois de plus, Moleskine a réussi à remplir sa mission : « Libérer le génie humain en couchant l’idée sur le papier », en redonnant vie à l’ADN de la marque et en redynamisant la fidèle communauté Moleskine avec des produits captivants et des projets créatifs tels que Detour 2.0 à Paris, Detour 3.0 à New York et diverses initiatives de la Fondation Moleskine en faveur du changement social.

Au cours de l’année à venir, Moleskine entend poursuivre son ascension en plaçant ses clients au centre de sa stratégie, afin de séduire toutes les générations de consommateurs et de continuer à conquérir des parts de marché. En 2023, la croissance du chiffre d’affaires et les marges continueront leur progression, étayées par des augmentations de prix significatives dans tous les canaux et toutes les régions, ce qui permettra d’investir dans le développement de Moleskine.

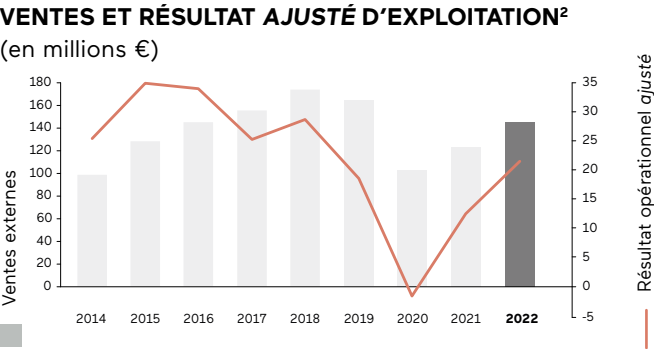
Les innovations sont à l’origine du formidable succès de Moleskine en 2022 et resteront au cœur de la croissance de Moleskine en 2023. Moleskine se prépare à accélérer la distribution des stylos Kaweco, le lancement de la dernière mise à jour de Moleskine Smart et de nouvelles collections régionales de carnets, agendas et autres produits conçus par Moleskine ou en collaboration avec des artistes et des marques.

Avec l’assouplissement des restrictions liées au Covid en Asie, Moleskine entend se développer dans toutes les régions et se prépare à exploiter pleinement le potentiel de son approche multicanale. Elle poursuivra la transformation de son modèle de vente en gros en un modèle axé sur les ventes directes aux grands détaillants, en s’appuyant sur une organisation des ventes, des processus et une chaîne d’approvisionnement davantage axés sur le client. En outre, de nouveaux partenariats stratégiques sont en cours de préparation, comme le programme de co-branding avec plusieurs universités américaines de premier plan. Le segment de la vente au détail (magasins sous marque propre) continuera à jouer un rôle essentiel en attirant une base de consommateurs plus large à la recherche d’une expérience Moleskine améliorée, et sera accompagné d’une offre de personnalisation sur la plateforme e-commerce de Moleskine.

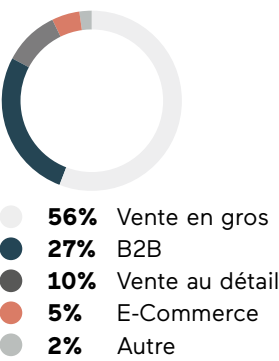
Enfin, l’ESG est resté une priorité en 2022, avec des efforts continus pour réduire les émissions de CO<sub>2</sub> (désormais mis en œuvre par le biais de notre engagement SBTi), pour promouvoir un modèle circulaire grâce au recyclage de 73 tonnes de papier et pour stimuler l’engagement des employés. Le plan de Moleskine pour 2023 est de continuer à travailler sur son ambitieux programme ESG, qui s’articule autour de 5 nouveaux piliers fondamentaux et vécu comme un véritable engagement de l’entreprise envers toutes ses parties prenantes.

### ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub><sup>3</sup>

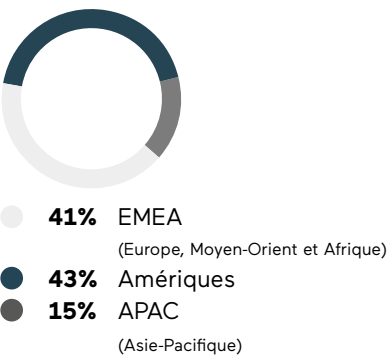
|                                         |            |            |               |               |
|-----------------------------------------|------------|------------|---------------|---------------|
| Émissions de CO <sub>2</sub> e (tonnes) | 2019       | 2020       | 2021          | 2022          |
| Scope 1                                 | 184        | 72         | 73            | 68            |
| Scope 2 (basée sur le marché)           | 394        | 406        | 318           | 208           |
| Scope 3                                 | -          | -          | 13.235        | 16.223        |
|                                         | <b>578</b> | <b>478</b> | <b>13.626</b> | <b>16.499</b> |



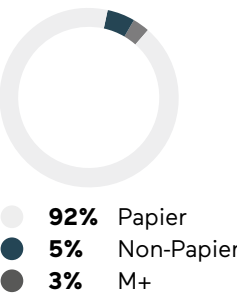
### RÉPARTITION DES VENTES PAR CANAL DE DISTRIBUTION



### RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES VENTES



### RÉPARTITION DES VENTES PAR GAMME DE PRODUITS





## We keep you going and growing



### Description de la société

TVH est un distributeur mondial indépendant de premier plan de pièces détachées pour les équipements de manutention, de construction, agricoles et industriels.

Cette organisation plaçant le client au centre de ses activités n'a cessé d'améliorer son infrastructure et son implémentation géographique afin d'améliorer sa réactivité et sa capacité de service à la clientèle passant d'un seul site situé en Belgique en 1969 à plus de 80 succursales dans 26 pays aujourd'hui.

Grâce à la fidélité de ses clients, TVH compte aujourd'hui des utilisateurs dans plus de 180 pays à travers le monde et a atteint des niveaux de qualité de service exceptionnels avec environ 95% des commandes expédiées le jour même.



### « WE KEEP YOU GOING AND GROWING ». COMMENT ENVISAGEZ-VOUS LA RÉALISATION DE CET OBJECTIF SUR VOS MARCHÉS FINAUX ?

Pour faire bref: Dans beaucoup de petites choses. Chaque jour.

Chaque jour, je vois que tout le monde chez TVH fait son mieux pour aider tous nos clients afin que leurs activités continuent de se développer. C'est tout simplement une partie intrinsèque de notre identité. Ce faisant, nous nous sommes développés en même temps que nos clients. Le parc de véhicules utilisés par nos clients est en constante évolution. C'est pourquoi nous ajoutons tous les jours de nouvelles références et, surtout, de nouveaux produits à notre offre déjà vaste de près d'un million de références en stock, tout en poursuivant l'amélioration de notre service aux clients.

Notre entrée la plus récente sur un nouveau marché concerne le segment des pièces et accessoires pour les équipements de construction, où nous mettons surtout l'accent sur les pièces et accessoires destinés aux petits équipements de terrassement. D'une part, nous répondons aux besoins spécifiques de nos clients et d'autre part, nous profitons de toutes les occasions commerciales pour vendre notre gamme de produits existante à de nouveaux clients. C'est la raison pour laquelle nous lançons aujourd'hui une nouvelle extension de notre gamme de produits, qui constitue un sous-marché du marché des équipements de construction, à savoir les pièces et accessoires pour tractopelles.

Nous nous efforçons également d'améliorer en permanence nos services, par exemple en optimisant la manière dont nos clients peuvent interagir avec nous, mais aussi trouver et commander nos produits. Depuis le début de l'année 2022, nous avons consacré beaucoup d'efforts à la construction d'une nouvelle plateforme d'e-commerce et avons présenté la première version à un groupe de près de 800 clients au cours du T4-22. Les changements ont été très bien accueillis et d'autres améliorations sont prévues. À terme, l'objectif est de fournir à tous nos clients dans le monde entier une expérience en ligne agréable et personnalisée, leur permettant de rechercher, de trouver et de commander facilement tous les produits que nous offrons.

### QUELLES SONT LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES LES PLUS IMPORTANTES POUR TVH AU COURS DES ANNÉES À VENIR ?

Notre nouvel outil d'e-commerce, dont je viens de parler, fait partie intégrante de TVH Innovatis. Il s'agit d'un programme pluriannuel complet visant à rendre nos processus et nos solutions/technologies à l'épreuve du temps. Des étapes préliminaires ont été exécutées il y a plus d'un an, et nous continuerons à travailler activement sur les solutions en 2023. Les attentes sont élevées, tout comme l'impact, mais l'équipe qui travaille sur ce projet est fantastique. Tout le monde est motivé et l'entreprise dans son ensemble est impatiente de faire les premiers pas.

En ce qui concerne notre nouvelle boutique en ligne, après le lancement initial dans les régions EMEA et APAC, nous envisageons de faire migrer les premiers clients de la région Amériques au cours du T2-23. TVH possède actuellement l'une des plus grandes boutiques en ligne B2B de Belgique, et nous souhaitons rester en première division, non seulement dans ce pays mais aussi au niveau mondial sur nos différents marchés dans les secteurs des équipements de manutention, de construction, agricoles, et industriels.

Ces grands projets témoignent de nos ambitions et de la profonde conviction que nous n'avons pas encore concrétisé tout notre potentiel. Afin de réaliser ces ambitions, nous continuons à rechercher des personnes motivées pour rejoindre notre grande équipe à travers le monde. La recherche pour recruter les meilleurs talents reste un défi permanent. En 2022, nous avons lancé une grande campagne en Belgique pour faire la promotion de notre statut d'employeur de premier plan. Le 5 janvier 2023, nous avons également lancé un nouveau site de recrutement mondial - jobs.tvh.com - et avons commencé à déployer la campagne de promotion dans d'autres pays, en commençant par les États-Unis.



### Entretien avec Dominiek Valcke,

CEO de TVH

Pour terminer, je souhaiterais aborder le développement durable. Personne ne peut nier que le climat est en train de changer et que ceci concerne tout le monde. Depuis de nombreuses années déjà, TVH investit dans le développement durable. Mais nous devons également reconnaître que jusqu’en 2022, nous avons agi de manière dispersée, sans formuler précisément nos ambitions. En 2023, nous commencerons à communiquer sur nos ambitions, et démarrerons également le suivi et le travail liés aux objectifs de développement durable que nous avons choisis en 2022. Nous sommes convaincus que nous avons la responsabilité d’agir maintenant pour améliorer le monde pour les prochaines générations. Nous souhaitons de tout cœur apporter notre contribution à la planète.

## Performance

Le marché des pièces détachées d’équipements de manutention, de construction, agricole, et industriel a poursuivi sa forte croissance tout au long de 2022. Malgré une activité économique soutenue, les marchés de TVH ont été confrontés à des turbulences complexes telles que la terrible guerre en Ukraine, qui a eu un impact considérable sur ses activités régionales, les perturbations de la chaîne d’approvisionnement mondiale (avec des prix de transport et délais de livraisons qui sont restés anormalement élevés) et un environnement inflationniste d’une ampleur inconnue depuis des décennies.

Malgré cet environnement mondial volatile, TVH a encore enregistré des performances exceptionnelles, avec un chiffre d’affaires record de €1,6 md, en hausse de 20,5%<sup>1</sup> par rapport à 2021, et un résultat opérationnel ajusté de €258m, soit une hausse de 14,0%<sup>1</sup> sur la même période. La conversion des liquidités s’est traduite par un flux de trésorerie disponible ajusté négatif de €53m, suite aux investissements importants dans le fonds de roulement, les acquisitions et les dépenses d’investissement afin de soutenir la croissance future.

La croissance du chiffre d'affaires est due à une forte croissance organique (+13,4%) liée à une activité économique soutenue sur les marchés de TVH, à des effets de change (+5,4%) principalement liés à la forte exposition de TVH à l'USD et à de la croissance externe (+1,7%).

## Chiffres clés

| (en millions €)                                      | Q4-2021 <sup>1,3</sup> | 2022    |
|------------------------------------------------------|------------------------|---------|
| Ventes externes                                      | 348,0                  | 1.621,7 |
| Résultat opérationnel <i>ajusté</i> <sup>2</sup>     | 47,8                   | 257,6   |
| Résultat <i>ajusté</i> , part du Groupe <sup>2</sup> | -                      | -       |
| avant impôts                                         | 18,6                   | 98,6    |
| après impôts                                         | 13,9                   | 76,2    |
| Personnel<br>(ETP au 31 décembre)                    | 4.772                  | 4.907   |

- TVH contribue aux résultats de D'Ileteren Group à partir de T4-21.
- Hors éléments d’ajustement (APM – voir glossaire à la page 60).
- Ajusté pour améliorer la cohérence des politiques comptables entre toutes les filiales et pour refléter l'allocation du prix d'achat.

La forte performance du chiffre d’affaires résulte d’une croissance soutenue dans les principales zones géographiques, la région Amériques étant très performante (26% en glissement annuel en USD) et la région EMEA affichant une croissance à deux chiffres malgré la perte significative d’activité dans la région Ukraine/Russie. En outre, la région APAC a également enregistré une croissance impressionnante de près de 19% par rapport à 2021. En termes de croissance du marché final, le marché principal de la manutention de TVH est resté un moteur essentiel du groupe avec un taux de croissance dépassant les 20%. Le marché des équipements de construction a connu une nouvelle année impressionnante avec des taux de croissance de plus de 30% par rapport à 2021, grâce à la forte expansion de la catégorie des petits équipements de terrassement.

L’état d’esprit de TVH plaçant le client au centre reste la pierre angulaire de l’organisation. Cette recherche constante d’amélioration des processus et des outils pour mieux servir son large éventail de clients a entraîné une forte augmentation du score NPS<sup>2</sup> de l’entreprise, qui est passé de 41,8 en 2021 à 52,5 en 2022. La facilité du processus d’achat chez TVH s’est également traduite par une augmentation des ventes en ligne, ce canal atteignant 87% de toutes les commandes.

- Croissance en BEGAAP sur la base d'un périmètre comparable.
- Net Promoter Score, mesuré sur une base continue de 12 mois pour TVH seulement (excl. Bepco).

### ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub>

|                                          |        |
|------------------------------------------|--------|
| Émissions de CO <sub>2</sub><br>(tonnes) | 2022   |
| Scope 1                                  | 5.269  |
| Scope 2 (basée sur le marché)            | 6.561  |
|                                          | 11.830 |

## Principaux développements

En 2022, TVH a continué à investir des sommes importantes dans son fonds de roulement, principalement dans les stocks et les créances, reflétant la forte croissance du chiffre d’affaires et créant des stocks tampons suffisants pour affronter les problèmes de la chaîne d’approvisionnement et permettre la poursuite d’une forte croissance. De plus, des investissements substantiels ont été faits dans différents projets de croissance tels que : (i) le lancement de la vague 1 de TVH Innovatis, un programme pluriannuel de transformation des processus d’entreprise, (ii) l’extension de l’entrepôt automatisé à hauts rayonnages WB3, qui double la capacité des blocs sélecteurs automatisés à War-egem, et (iii) d’autres investissements dans l’automatisation logistique et les installations.

Afin de garantir une expérience client supérieure et de faciliter encore les relations commerciales avec TVH, une nouvelle plateforme d’e-commerce a été lancée avec succès dans les régions EMEA et APAC à la fin de 2022. La nouvelle plateforme devrait être lancée sur le continent américain au cours du premier semestre 2023. Elle permettra à TVH d’intégrer ses sites d’e-commerce existants en une expérience unique et mondiale.

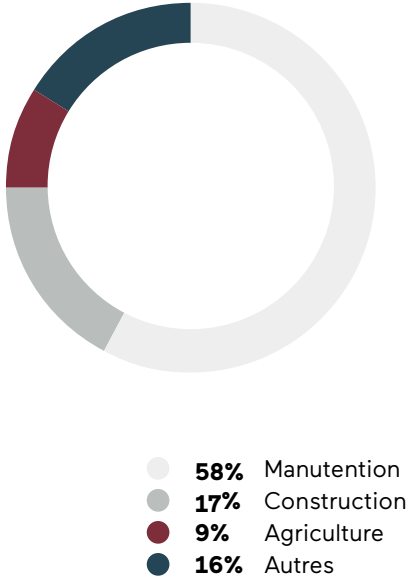
TVH a également poursuivi sa stratégie globale de fusions et acquisitions. En 2022, TVH a acquis différentes sociétés actives dans plusieurs régions géographiques et marchés d’équipements finaux. Au cours du S1-22, TVH a acquis Grupo Empilhapeças, un distributeur local portugais spécialisé dans les équipements de manutention, ainsi qu’un distributeur britannique spécialisé dans les pièces détachées pour les équipements de construction. Au cours du S2-22, TVH a racheté Cab Glazing, un distributeur britannique de pièces en verre pour les équipements de construction. Dans les années à venir, TVH continuera à rechercher activement des occasions d’acquisition intéressantes afin de renforcer sa position de partenaire fiable en matière de pièces détachées sur ses différents marchés.

Le développement durable, qui est l’un des piliers stratégiques de TVH, est également resté à l’ordre du jour pour l’entreprise en 2022. Tout au long de l’année, la société a défini ses objectifs de développement durable (ODD). Elle élabore actuellement ses objectifs d’indicateurs clés de performance, son approche de suivi et sa feuille de route. En outre, TVH finalise son niveau d’ambition concernant les objectifs de réduction des émissions de GES. Conjointement aux ODD, il s’agit là d’un pilier important qui reflète la vision de TVH en matière de développement durable: «Contribuer maintenant pour les générations futures».

### RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES VENTES (FY-22)<sup>1</sup>



### RÉPARTITION DES VENTES PAR MARCHÉ (FY-22)<sup>1</sup>



- Ventes de pièces à l'exclusion des frais de transport

## Promouvoir une mobilité abordable et durable



### Description de la société

PHE est un leader de la distribution omnicanale sur le marché indépendant des pièces détachées pour véhicules, présent dans six pays d'Europe occidentale: France, Espagne, Italie et Benelux. Sa mission est de promouvoir une mobilité abordable et durable.

Cela est rendu possible par son personnel et son modèle opérationnel intégré et numérique qui repose sur l'excellence logistique et une très forte densité de distribution.



### EN TANT QUE CEO DE PHE DEPUIS 11 ANS, QUELS SONT SELON VOUS LES PRINCIPAUX FACTEURS QUI EXPLIQUENT LA POSITION QU'OCCUPE ACTUELLEMENT L'ENTREPRISE SUR LE MARCHÉ ?

Au cours des onze dernières années, nous avons fait un travail d'équipe impressionnant pour faire en sorte que PHE occupe une position de leader sur l'ensemble de ses marchés. Toutes nos équipes s'efforcent de répondre aux besoins de nos clients et d'atteindre l'excellence opérationnelle. Offrir les meilleures pièces de rechange au meilleur prix et dans les meilleurs délais est l'impératif que partagent toutes nos filiales. Pour atteindre cet objectif, nous avons investi dans des outils logistiques très performants qui nous permettent de livrer les pièces à nos clients réparateurs jusqu'à six fois par jour avec un taux de disponibilité des pièces très élevé. Grâce à notre positionnement de multispécialiste des pièces détachées pour voitures et camions, nous couvrons toutes les catégories de produits. Notre objectif est d'être à même de répondre aux principales demandes des réparateurs : réduire les délais d'immobilisation des véhicules dans l'atelier tout en fournissant des réparations abordables et de qualité. Cette stratégie nous a permis de fidéliser nos clients et d'en gagner de nouveaux, y compris des agents de marque.

Notre métier consiste également à faciliter le travail quotidien de nos clients. Les services que nous leur offrons font l'objet d'une constante innovation, notamment grâce aux technologies numériques. Nous avons mis au point un portail de commande en ligne, Autossimo, qui permet à tous les réparateurs de commander des pièces en quelques secondes, 24 h/24, 7 j/7. Nous prenons également de l'avance sur les défis de demain en matière de réparation en formant les réparateurs aux nouveaux types de moteurs et à l'accès aux données. Tous les outils et services proposés par les équipes de PHE nous permettent de renforcer la relation de confiance avec nos clients et d'accroître notre part de marché. Nous développons également des solutions qui permettent à nos clients d'accroître leurs activités (prise de rendez-vous ou devis en ligne comme AD.fr ou idGarages.com), en particulier pour les réseaux de réparation sous enseigne AD soutenus par nos distributeurs. En France, Autodistribution compte plus de 2.200 réparateurs affiliés, ce qui en fait le premier réseau de réparation multimarque.

Enfin, nous sommes présents sur des marchés limitrophes de la France (Benelux, Italie et Espagne) qui présentent des caractéristiques communes, c'est-à-dire des marques de véhicules similaires et les mêmes fournisseurs. Ces éléments nous permettent d'optimiser nos synergies en matière d'achats et de logistique et de renforcer notre compétitivité.

Si je devais retenir un élément clé de cette aventure à la direction de PHE, ce serait la force de notre équipe au service de nos clients.

### QUELS DÉVELOPPEMENTS FUTURS ENVISAGEZ-VOUS POUR PHE ET QU'ATTENDEZ-VOUS DE D'ITEREN GROUP EN TANT QU'ACTIONNAIRE ?

Parce que sa mission est de contribuer à une mobilité abordable et durable, PHE apporte des solutions efficaces aux défis du vieillissement du parc automobile et aux attentes des automobilistes. Nous sommes positionnés sur un marché important, résilient et prévisible, de sorte que nous sommes à même d'avoir une vision à long terme.

Notre évolution se base sur deux axes: la poursuite de notre croissance organique en innovant et en offrant de nouveaux services à nos clients d'une part et le développement des projets d'expansion externe d'autre part. Nous opérons sur un marché très fragmenté qui offre de nombreuses opportunités. Plus précisément, notre croissance organique doit se concentrer sur le soutien de nos clients face aux grands changements annoncés du parc automobile : formation et équipement pour les véhicules électriques, prise en charge du calibrage des dispositifs d'aide à la conduite embarqués, accès aux données des constructeurs. En termes de croissance externe, nous avons réalisé des acquisitions en France, au Benelux,



### Entretien avec Stéphane Antiglio,

CEO de PHE

|                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------|
| Sommaire                                                          |
| Indicateurs clés                                                  |
| Notre approche de création de valeur                              |
| Gouvernance                                                       |
| Modèle opérationnel                                               |
| › Soutenir l’excellence de nos activités en période de turbulence |
| › Favoriser la croissance externe de nos entreprises              |
| Risques et opportunités                                           |

|                           |
|---------------------------|
| Création de valeur        |
| › Pour les clients        |
| › Pour nos collaborateurs |
| › Pour la société         |
| › Pour nos actionnaires   |

|                      |
|----------------------|
| D´Ieteren Automotive |
| Belron               |
| Moleskine            |
| TVH                  |
| PHE                  |
| D´Ieteren Immo       |

en Italie et plus récemment en Espagne, l’objectif étant de devenir le leader ou un solide prétendant dans chacun de ces pays. Nous continuerons à favoriser la consolidation du marché de la distribution des pièces de rechange automobiles en saisissant les bonnes occasions. De nombreuses entreprises établies de longue date dans ce secteur sont conscientes de la nécessité d’intégrer un groupe plus fort partageant les mêmes valeurs commerciales et de service à la clientèle. PHE offre à ces entreprises un modèle attractif, une vision de l’entreprise et une culture du client qui sont également celles de D´Ieteren Group. Lorsque nous investissons dans un nouveau pays ou rachetons une nouvelle entreprise, nous faisons notre possible pour nous appuyer sur les équipes de direction existantes afin d’assurer la continuité et les perspectives à long terme. Nous adaptons également nos méthodes d’organisation pour adopter les pratiques et la culture de distribution après-vente spécifiques à chaque pays, tout en introduisant de fortes synergies en ce qui concerne le back-office. C’est dans cet esprit que nous créons un groupe européen fort et ambitieux dans le domaine de la distribution de pièces détachées pour véhicules.

Nous nous réjouissons de pouvoir compter sur l’engagement de D´Ieteren Group à l’égard de PHE et de mener ensemble ces projets de développement. Avec le soutien de D´Ieteren Group, nous renforçons notre ambition européenne. Nous pourrions également nous appuyer sur son expertise pour intensifier nos efforts en matière de responsabilité sociale de l’entreprise.

## Performance

D´Ieteren Group se réjouit de conclure le rachat de PHE le 4 août 2022 à un prix d’acquisition (valeur d’entreprise) de €1,7md, ce qui correspond à un multiple EV/EBITDA 2021 de 6,9x. Aujourd’hui, D´Ieteren Group détient environ 91% des actions de PHE après le réinvestissement de distributeurs indépendants français et d’autres investisseurs minoritaires<sup>1</sup>.

En 2022, le marché indépendant («IAM») de la distribution de pièces détachées a poursuivi sa croissance pour atteindre les niveaux d’avant la pandémie, grâce à l’augmentation des volumes et à l’inflation des prix. Les volumes du marché ont profité d’une mobilité accrue et du vieillissement du parc automobile, les ventes de véhicules neufs étant restées à des niveaux très inférieurs pour la troisième année consécutive en conséquence de la persistance des perturbations de la chaîne d’approvisionnement liées à la pandémie de Covid et de la baisse du pouvoir d’achat des ménages. Tout au long de l’année, PHE a maintenu un niveau de stock relativement élevé afin d’assurer à ses clients la disponibilité des produits, ce qui lui a permis de réaliser de nouveaux gains de parts de marché.

PHE a connu une croissance exceptionnelle de ses ventes en 2022, de +15% en glissement annuel, avec un chiffre d’affaires de €2.260m et un résultat opérationnel ajusté de €178.1m<sup>2</sup>, ce qui représente une solide marge opérationnelle ajustée de 7,9%.

La croissance du chiffre d’affaires a été tirée par la croissance organique tant en France que du segment international<sup>3,4</sup> (+9%) et par les acquisitions (+6%). C’est surtout l’unité opérationnelle Light Vehicle (LV) France qui a contribué à la croissance en 2022 grâce à la qualité de son service à la clientèle et à la solidité de son exécution. De nombreuses initiatives ont également été mises en œuvre avec succès dans d’autres unités opérationnelles («BU»), telles que l’amélioration de la stratégie commerciale de la BU Trucks, l’expansion internationale d’Oscaro (Benelux, Espagne et Portugal) et le programme de fidélisation, ce qui a entraîné une croissance du chiffre d’affaires et une amélioration de la rentabilité.

Les acquisitions ont continué de jouer un rôle de premier plan dans la stratégie de croissance de PHE en 2022. Outre la gestion des processus de cession de Mondial Pare-Brise et de Glass Auto Service, comme l’exigeait la Commission européenne, PHE a poursuivi activement son expansion en Italie et en Espagne en acquérant huit distributeurs<sup>5</sup> dans ces deux pays, tout en consolidant sa présence en France en reprenant Fradis, un distributeur situé dans le nord de Paris.

1. Les investisseurs minoritaires comprennent la direction de PHE ainsi que des distributeurs indépendants espagnols et italiens.
2. €178,1 au niveau du segment PHE. Le résultat opérationnel ajusté isolé de PHE s’élève à €180,3m pour FY-22.
3. Le secteur France comprend : Light Vehicle France, Trucks, Oscaro, Central Purchasing Unit, Mondial Pare-Brise et les plateformes (Logisteo, Cora, PTNM et ACR).
4. Le secteur international comprend : Doyen Group and Geevers (Benelux), Autodis Italia (Italie), AD Bosch Recanvis (Espagne).
5. AD Levante Parts, AD Penalver, Auto Recambios Vilber, Auto Recambios Penalver (Espagne) et Attrezzauto, AD Marche, Autodistribution Italia, Sarat (Italie).

Avec des performances commerciales exceptionnelles, une amélioration de la rentabilité et une poursuite de l’accélération des gains de parts de marché, 2022 a été dans l’ensemble une année faste pour PHE. Au cours de l’année, PHE a encore renforcé sa position de leader en France, tout en consolidant sa présence et ses trois premières places dans d’autres pays, confirmant ainsi son rang parmi les trois principaux acteurs du marché multispécialiste de l’IAM en Europe de l’Ouest.

## Principaux développements

Le principal objectif de PHE est d’offrir une mobilité abordable. Pour 2023, son but est de continuer à livrer la bonne pièce au bon client, au bon moment et au bon prix. D’un point de vue stratégique, PHE entend renforcer sa position de leader en Europe par une croissance organique sur les marchés locaux, améliorer sa rentabilité et continuer son expansion géographique en Espagne et en Italie, tout en profitant d’opportunités pour poursuivre sa consolidation en Europe.

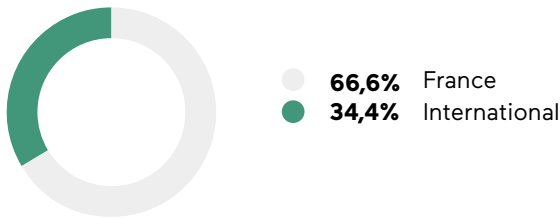
Premièrement, la croissance organique de PHE s’appuiera sur des plans stratégiques visant à accroître ses parts de marché en attirant de nouveaux clients, en augmentant la fidélité des clients, en concentrant ses efforts commerciaux sur des catégories de produits clés, sur la disponibilité globale des produits, sur l’excellence logistique et sur la prestation des meilleurs services à ses clients, ainsi que sur le développement de son canal B2C en ligne (Oscaro), entre autres. PHE continuera également à investir dans son assistance aux garages en fournissant aux professionnels de la réparation de nombreux services différents, notamment des diagnostics et une aide à distance, ainsi qu’une formation par le biais de son institut AD (environ 1.300 clients de l’autodistribution formés chaque année) afin de mieux les

## Chiffres clés<sup>2</sup>

| (en millions €)                           | 2022*   | Août-Déc 2022* | Change <sup>3</sup> |
|-------------------------------------------|---------|----------------|---------------------|
| Chiffre d'affaires                        | 2.259,8 | 961,8          | <b>+16,9%</b>       |
| Résultat opérationnel ajusté <sup>1</sup> | 178,1   | 71,1           | -                   |
| Résultat ajusté, part du groupe           |         |                |                     |
| Résultat avant impôts <sup>1</sup>        | 86,8    | 38,8           | -                   |
| Résultat après impôts <sup>1</sup>        | -       | 30,4           | -                   |
| Nombre d’employés (clôture de l’exercice) | 9.112   |                |                     |

\*Les chiffres présentés ci-dessous représentent le segment PHE du groupe D'Ieteren, composé de la société opérationnelle PHE et de la société holding de PHE.

### CHIFFRE D’AFFAIRES PAR GEOGRAPHIE



préparer à la hausse de la connectivité et de l’électrification des voitures. De plus, PHE continuera à développer des solutions internes axées sur le client, par exemple sa nouvelle application de retour de produits facile à utiliser, tout en poursuivant l’amélioration de ses plateformes en ligne B2B Autossimo et Truckissimo. Parallèlement à ces initiatives, un autre moteur de la croissance organique en 2023 sera l’inflation intégrée découlant de 2022, due à de nouvelles hausses attendues des prix des pièces détachées automobiles OEM et OES.

Deuxièmement, dans l’environnement macroéconomique actuel, PHE a l’intention de continuer à maintenir des niveaux de stocks relativement élevés afin de garantir la disponibilité des produits, de cultiver davantage les synergies d’achat, de développer sa marque de distributeur, d’améliorer la rentabilité de son e-commerce (Oscaro) et de gérer les coûts de l’énergie et du personnel par le biais de diverses mesures (p. ex. le «Plan de sobriété énergétique» en France et dans les unités opérationnelles ) et de mesures incitatives.

Troisièmement, les fusions et acquisitions resteront un facteur de croissance essentiel pour PHE. En ce qui concerne l’Espagne, son mode opératoire est la prise de contrôle amicale de candidats du réseau AD Parts, en laissant la Direction actuelle aux commandes, ce qui leur donne la possibilité de contribuer au potentiel de création de valeur de leurs entreprises respectives. En outre, PHE restera à l’affût d’opportunités de fusions et d’acquisitions avec un grand potentiel de création de valeur dans de nouvelles régions afin de renforcer sa position de leader en Europe et, à terme, d’accroître les synergies d’achat pour ses unités opérationnelles existantes.

Enfin, l’ESG devrait jouer un rôle central dans la stratégie 2023 de PHE. Plusieurs actions ont déjà été identifiées dans chaque unité opérationnelle, montrant la voie à suivre pour améliorer les questions environnementales, sociales et de gouvernance. À partir de ces résultats, PHE affine sa stratégie ESG, identifie des objectifs et s’engage à prendre les mesures nécessaires pour les atteindre.

1. Hors éléments d’ajustement (APMs - voir glossaire page 60)  
2. PHE contribue aux résultats du groupe D'Ieteren à partir d'août 2022.  
3. Août - décembre 2022 versus août - décembre 2021



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



## Description de la société

D'Iteren Immo est la branche immobilière de D'Iteren Group en Belgique et est responsable de la gestion des actifs immobiliers appartenant à D'Iteren Group, dont la plupart sont loués par D'Iteren Automotive. Les actifs incluent des bureaux, des ateliers, des actifs commerciaux, des centres logistiques, des unités résidentielles et des terrains. Une partie des activités englobe la conversion et le redéveloppement de sites qui ne sont plus utilisés par D'Iteren Automotive. Cette partie vise principalement la conversion de sites et la recherche de nouvelles zones de développement dans les secteurs semi-industriel et tertiaire, ainsi que sur le marché résidentiel. En outre, D'Iteren Immo soutient les clients finaux, à savoir les locataires des 35 sites du portefeuille, en leur fournissant des conseils immobiliers, ainsi qu'une gamme de services innovants.

Au travers de ses diverses activités, D'Iteren Immo souhaite assurer la prospérité de ses propriétés, qui, dans certains cas, font partie des actifs du groupe depuis des décennies et plus.

Elle s'efforce d'atteindre l'excellence dans tous les domaines de son activité, grâce à:

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

LE PORTEFEUILLE DE D'ITEREN IMMO COMPREND **35 SITES** AVEC UNE SURFACE TOTALE DE PLUS DE **794.222M²**



## COMMENT D'ITEREN IMMO A-T-ELLE FAIT FACE À LA CRISE ÉNERGÉTIQUE ACTUELLE? COMMENT VOUS ÊTES-VOUS ADAPTÉS?

Nous avons su rebondir en tirant parti de ces temps difficiles pour renforcer notre vision et les missions dans lesquelles D'Iteren Immo s'est engagée.

Notre organisation repose sur un travail planifié à très long terme. En période d'incertitude, regarder au-delà d'un horizon annuel nous permet de réagir rapidement et de nous souvenir de la trajectoire à suivre.

Cette année, alors que non seulement les prix de l'énergie ont évolué irrégulièrement, mais que la rareté des ressources se fait de plus en plus sentir, nos actions se sont concentrées sur ce qui suit:

1 - Pour les projets en cours de construction, nous avons misé sur l'ouverture du dialogue avec nos partenaires afin de négocier le meilleur moment pour ajuster le calendrier des étapes de nos projets, sans crainte de les reporter si nécessaire.

2 - Étant donné que D'Iteren Immo établit des partenariats à long terme, les fournisseurs avec lesquels nous nous associons nous ont apporté leur aide pour traverser cette période difficile, en mettant à notre disposition le meilleur de leur expertise et de leurs ressources (par exemple pour les réparations de machines).

3 - La fluctuation des prix de l'énergie a eu peu d'impact sur notre organisation, car d'une part nous avons négocié des contrats à long terme, garantissant les prix sur une base pluriannuelle, et d'autre part nous avons développé depuis de nombreuses années une politique d'investissement dans l'autoproduction d'énergie qui nous amène progressivement à un taux d'autosuffisance énergétique de près de 50% aujourd'hui.

4 - Nous avons également mis l'accent sur une meilleure écoute de nos clients, en les aidant à réduire leur consommation d'énergie grâce à des plans ad hoc (comme les plans d'action pour le suivi de l'énergie à tous les niveaux) et en les rassurant sur la stabilité de leurs tarifs d'énergie grâce à nos contrats pluriannuels.

## QUELLES SONT VOS PRIORITÉS POUR RESPECTER VOTRE ENGAGEMENT À LONG TERME EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE?

En matière de développement durable, les priorités de D'Iteren Immo restent ancrées sur notre feuille de route. Le premier objectif est de participer à la décarbonisation de notre économie en recherchant par tous les moyens possibles de réduire notre empreinte carbone, que ce soit dans la vie quotidienne ou dans les grands projets de construction sur lesquels nous travaillons.

Cette année, nous avons lancé le projet «Carbon-Nada», une enveloppe d'investissement substantielle, accordée pour la première fois en 2022 et qui perdurera au cours des dix prochaines années afin d'atteindre nos objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre de l'entreprise et celles de son portefeuille de 52% d'ici 2030 et de devenir neutre en CO<sub>2</sub> d'ici 2040.

En deuxième lieu, nous mettons l'accent sur la formation de nos salariés. Nous investissons dans leur formation continue depuis de nombreuses années. En moyenne, chaque employé suit une semaine de formation par an, y compris une formation commerciale et une formation aux techniques de communication. Ceci afin de continuer à améliorer le climat organisationnel de l'entreprise grâce à un leadership inspirant, ainsi que pour rester au fait des meilleures pratiques et des opportunités du marché afin de respecter notre feuille de route.



Entretien avec  
Paul Monville,  
CEO de D'Iteren Immo

## Performance

En 2022, D´Ieteren Immo a une fois de plus prouvé son caractère agile et résilient tout au long d’une année caractérisée par une nouvelle donne, avec l’inflation la plus élevée depuis des décennies, entraînée par le prix de l’énergie et de diverses matières premières, qui a grimpé en flèche et a impacté le marché de l’immobilier à divers égards. La crise énergétique de l’année dernière a une fois de plus mis en évidence le besoin toujours croissant d’actifs immobiliers de qualité et durables. La vision à long terme de D´Ieteren Immo lui a permis de faire face aux différentes difficultés mais lui a aussi donné l’opportunité d’aider ses clients à réduire leur consommation d’énergie et de leur proposer des contrats d’énergie fiables.

Suite à la vente de deux immeubles commerciaux, l’un à Bruxelles et l’autre dans la région de Charleroi, à la fin de l’année 2022, le portefeuille immobilier comprenait 35 sites contre 37 fin 2021. Ce portefeuille immobilier, réparti entre Bruxelles, les Flandres et la Wallonie, représentait une juste valeur de marché de €307,5m fin 2022, générant un rendement locatif net (y compris les inoccupations<sup>1</sup> de 7,3%)

En 2022, D´Ieteren Immo a pu augmenter ses revenus locatifs nets à €22,3m, contre €21,7m en 2021, principalement grâce à de nouveaux contrats de location et, dans une moindre mesure, à des indexations de loyers.

Outre ses bonnes performances financières, D´Ieteren Immo a également tenu sa promesse d’être un des meilleurs employeurs, puisque le score de l’enquête annuelle sur la satisfaction des employés est resté élevé, à 84% pour 2022. Faciliter la vie de ses clients fait partie de la valeur ajoutée de D´Ieteren Immo ; divers services tels que la gestion des contrats de maintenance et d’énergie ont contribué à l’amélioration de notre NPS, qui est passé de 18 en 2021 à 25 en 2022. En outre, l’entreprise s’est rapprochée de la neutralité carbone en réduisant ses émissions de gaz à effet de serre de 24,4% en 2022, après une réduction de 8,8% en 2021.

1. Le taux d’inoccupation moyen à long terme au 31/12/2022 s’élevait à 6,0%.
2. Rendement locatif net = revenu locatif net de 2022 divisé par la juste valeur de marché du portefeuille au 31/12/2022.

## Chiffres clés

| PORTEFEUILLE IMMOBILIER        | m²      |
|--------------------------------|---------|
| Parkings                       | 452.390 |
| Ateliers                       | 71.126  |
| Showrooms                      | 45.259  |
| Stoskage                       | 83.287  |
| Bureaux                        | 32.234  |
| Locaux techniques/utilitaires  | 21.713  |
| Unités résidentielles          | 5.293   |
| Autres                         | 153.246 |
| TOTAL                          | 864.548 |
| dont couverts                  | 291.804 |
| SUPERFICIE TOTALE DES TERRAINS | 794.222 |

### ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub><sup>1</sup>

| Émissions de CO <sub>2</sub> (tonnes) | 2019         | 2020         | 2021         | 2022         |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Scope 1                               | 148          | 143          | 146          | 112          |
| Scope 2 (méthode basée sur le marché) | 16           | 16           | 0            | 0            |
| Scope 3                               | 7.764        | 7.278        | 6.640        | 5.020        |
|                                       | <b>7.928</b> | <b>7.437</b> | <b>6.786</b> | <b>5.132</b> |

1. Pour ses propres bureaux, D'Ieteren Immo est passé à l'électricité verte en 2021, ce qui explique la baisse significative des émissions de scope 2.

## Principaux développements

Les travaux de construction de Mobilis, le projet polyvalent et durable situé à l’angle de l’Industrielaan et de la Paepsemiaan sur le site d’Anderlecht Industrie, ont bien avancé tout au long de l’année. Dans le cadre du certificat BREEAM New Construction, le projet a obtenu le score d’«Exceptionnel» de 92,4% pour la phase de conception de Mobilis, ce qui est conforme à l’ambition de l’entreprise de concevoir et de construire des infrastructures à l’épreuve du temps. Le projet devrait être livré d’ici la fin de l’année 2023.

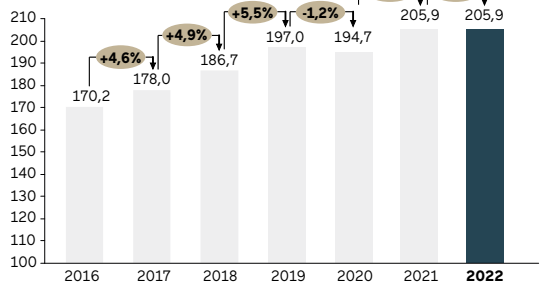
Le projet phare « 50RM » de D´Ieteren Immo, qui vise à re-développer le siège historique du groupe D´Ieteren, rue du Mail, suit lui aussi son cours. Le consortium de conception dirigé par le célèbre studio britannique AL\_A a bien avancé. La phase de conception est en cours de finalisation et de nombreuses démarches ont été entreprises avec les autorités municipales et régionales ainsi qu’avec les autres parties prenantes du projet. Une demande de permis devrait être présentée d’ici la fin de l’année 2023.

Le projet D´Ieteren Park, qui vise à réaménager les abords du site de Kortenbergh en un site source d’inspiration et durable avec des bureaux dédiés aux diverses activités de D´Ieteren Automotive, entre dans sa phase de construction. Le

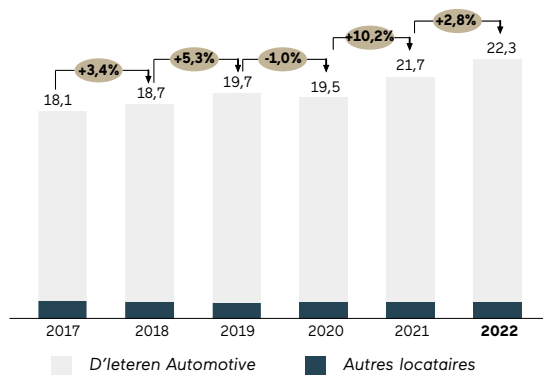
permis pour la première partie du projet de réaménagement a été accordé et les travaux de construction devraient commencer en 2023. Le projet d’extension du Centre Porsche d’Anvers a également atteint sa phase finale en 2022, avec la création d’une section Porsche Approved et d’un renforcement de la capacité du service après-vente pour Bentley & Lamborghini.

Le développement durable, sous tous ses aspects, reste au cœur de la stratégie à long terme de D´Ieteren Immo. En 2022, D´Ieteren Immo a lancé une étude conjointe avec VITO sur les améliorations à apporter à ses plus grands sites pour achever la transition vers la neutralité carbone d’ici 2040. À la suite de cette étude, l’entreprise établit actuellement une feuille de route claire en matière d’investissement avec son projet « Carbon-Nada ». Divers projets d’amélioration ont déjà été lancés en 2022 et il est déjà prévu d’y consacrer un budget important pour les années à venir, de manière à avoir un impact concret sur la concrétisation des ambitions en matière de développement durable.

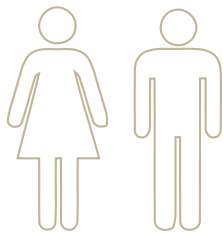
### VALEUR COMPTABLE DU PORTEFEUILLE IMMOBILIER (en millions €)



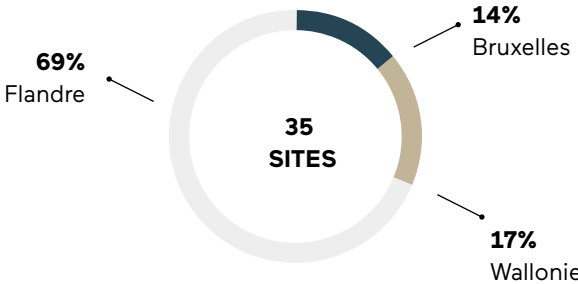
### REVENU LOCATIF NET (en millions €)



**41 MEMBRES D'ÉQUIPE\***  
30% femmes et 70% hommes



1. À périmètre identique  
\* à la clôture de l'exercice 2022



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

Afin de mieux refléter sa performance sous-jacente et aider les investisseurs, les analystes financiers et les tierces parties intéressées à acquérir une meilleure compréhension de ses résultats financiers, le groupe utilise des indicateurs de performance alternatifs (« Alternative Performance Measures », ci-après « APM »). En interne, ces indicateurs de performance alternatifs servent à analyser les résultats du groupe et de ses unités opérationnelles. Ces APM sont des indicateurs de performance non définis par les normes IFRS. Le groupe ne présente pas ces APM comme des alternatives aux indicateurs financiers définis par les normes IFRS et ne confère pas aux APM plus d’importance qu’aux indicateurs définis par ces normes.

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

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

- (a) Les gains et pertes comptabilisés sur les instruments financiers (la variation de juste valeur entre l’ouverture et la clôture de la période, à l’exclusion des flux de trésorerie courus générés par les instruments de couverture du groupe au cours de la période), dans la mesure où la comptabilité de couverture au sens de la norme IAS 39/IFRS 9 n’est pas appliquée (dans ce cas, les gains et pertes comptabilisés sur les instruments financiers sont comptabilisés directement dans l’état consolidé du résultat global) ;
- (b) Les gains et pertes de change résultant de la conversion des emprunts en devises aux cours de clôture ;
- (c) Les pertes de valeur relatives au goodwill et aux autres actifs non courants ;
- (d) L’amortissement des actifs incorporels à durée d’utilité finie résultant de l’affectation du coût d’un regroupement d’entreprises au sens de la norme IFRS 3 ;
- (e) Les autres éléments inhabituels. Ceux-ci sont des éléments importants générés par des événements ou des transactions qui surviennent dans le cadre de l’activité ordinaire du groupe, et qui, individuellement ou de manière agrégée s’ils sont de nature semblable, sont identifiés en raison de leur taille ou de leur incidence.

Le **résultat ajusté** est constitué du résultat IFRS déclaré, après exclusion des éléments d’ajustement définis ci-dessus.

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

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

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

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

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

**Les résultats par action** sont issus du résultat de la période attribuable aux porteurs de capitaux propres de la société mère, après ajustement pour tenir compte des parts bénéficiaires (chaque part bénéficiaire confère un droit de vote et donne droit à un dividende égal à un huitième du dividende d’une action ordinaire). **La présentation des résultats par action ajustés**, qui ne comprend pas d’éléments d’ajustement, vise à mettre en évidence la performance sous-jacente.

## CALENDRIER FINANCIER

|                                     |                  |
|-------------------------------------|------------------|
| Assemblée générale & Trading Update | 25 mai 2023      |
| Date ex-dividende                   | 6 juin 2023      |
| Date de paiement du dividende       | 8 juin 2023      |
| Résultats du premier semestre 2022  | 7 septembre 2023 |

## RELATIONS INVESTISSEURS

Stéphanie Voisin  
D’Ieteren Group SA/NV  
rue du Mail, 50  
B-1050 Brussels  
Belgium  
Tel. : + 32 2 536 54 39

E-mail: financial.communication@dieterengroup.com  
Website: www.dieterengroup.com

VAT BE 0403.448.140 – RPM Bruxelles

## RELATIONS PRESSE ET ESG / DÉVELOPPEMENT DURABLE

Anne-Catherine Zoller  
D’Ieteren Group SA/NV  
rue du Mail, 50  
B-1050 Brussels  
Belgium  
Tel. : + 32 2 536 55 65

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

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

## DESIGN, PRODUCTION AND PRINTING

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



## PHOTOGRAPHIE

David Plas, et les photothèques de D’Ieteren Automotive, Belron, PHE, Moleskine, TVH et D’Ieteren Immo.

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

## DÉCLARATIONS PRÉVISIONNELLES

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

Sommaire

Indicateurs clés

Notre approche  
de création de valeur

Gouvernance

Modèle opérationnel

› Soutenir l'excellence  
de nos activités en  
période de turbulence

› Favoriser la  
croissance externe  
de nos entreprises

Risques et opportunités

Création de valeur

› Pour les clients

› Pour nos  
collaborateurs

› Pour la société

› Pour nos actionnaires

D'leteren Automotive

Belron

Moleskine

TVH

PHE

D'leteren Immo



D'leterenGroup

dieterengroup.com

