



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



NOTRE MÉTIER

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

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

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



Message de Daniela Riccardi, CEO de Moleskine

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

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

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

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

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

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

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

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

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

> 2020 en résumé

Environnement économique

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

Gestion de la crise liée au COVID-19

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

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

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

artistes externes), des enquêtes périodiques auprès des collaborateurs et des entretiens réguliers avec le CEO. Un « comité COVID » a été créé pour vérifier et surveiller l'application des mesures de santé et de sécurité dans tous les pays. De plus, pour garantir un traitement équitable pour tous, le comité COVID a aussi instauré des règles de santé et de sécurité internes.

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

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

Performances commerciales

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

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

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

> Projets 2020

Trois priorités majeures d'une année 2020 bien remplie :

1. Maximiser les ventes dans la mesure du possible afin de soutenir la consommation et les ventes.
Nous avons centré nos efforts sur les détaillants hors ligne qui ont continué à tirer parti d'un climat économique serein, sur les acteurs en ligne qui ont connu une forte croissance grâce à l'accélération de l'e-commerce, et sur le commerce électronique géré en direct. Ces segments enregistrent de meilleurs résultats que le reste de l'entreprise.
2. Renforcer la visibilité de la marque grâce à des plans d'activation à 360 degrés pour toutes les initiatives de marché déployées en cours d'année. Il s'agissait notamment d'assurer un déploiement thématique pour chaque activité, prévoyant l'uniformisation du style des vitrines, en phase avec l'e-commerce, le contenu social et les médias numériques.
3. Se préparer en prévision des projets de l'année 2021, dont les priorités majeures sont les suivantes :

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

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

POLITIQUES COMMERCIALES ET MISE SUR LE MARCHÉ:

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

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

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

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

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



Évolution vers une marque de cadeaux

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

Renforcement des canaux directs

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

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

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

Produits : fewer, bigger, better

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





Maura Gallotti, People & Purpose Director

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

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

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

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

Alessandra Piccinino, Chief Finance and Operations Officer

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

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

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

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

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



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



> Approche en matière de développement durable

Monica Del Grossa, Head of Global ESG & Audit

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

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

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

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

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

Social: développer l'esprit critique et la créativité

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

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

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



> Stratégie 2021 et au-delà

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

Poursuite de l'amélioration de la structure des coûts

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

Nouveau système CRM

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

Nouvelle plateforme de e-commerce

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

Nouveau modèle de vente au détail

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

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

Accent sur les catégories principales

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

Accent sur les pays à fort potentiel

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



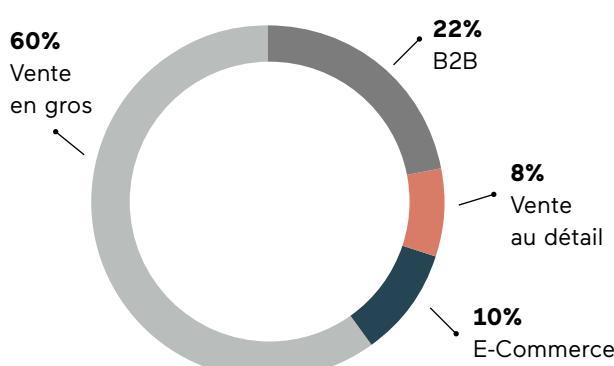
Moleskine

Chiffres clés

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

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

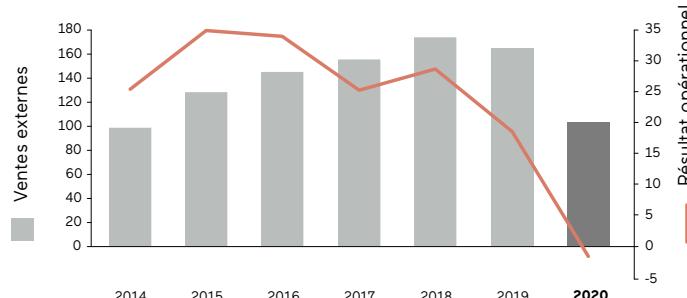
RÉPARTITION DES VENTES PAR CANAL DE DISTRIBUTION



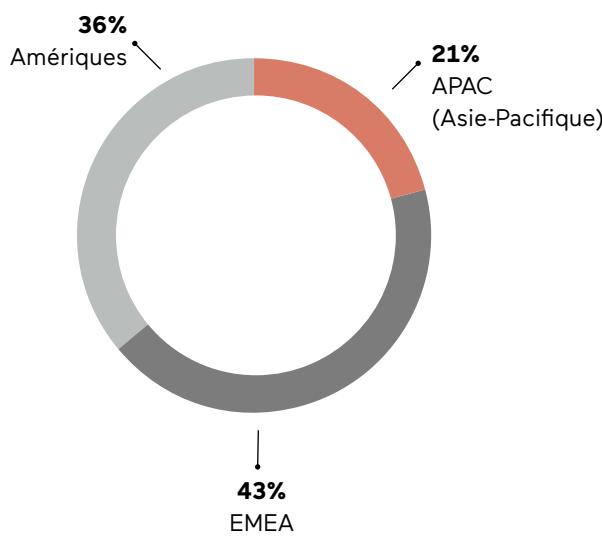
ÉMISSIONS DE CO₂*

| Émissions directes de CO ₂ (tonnes) | 2019 | 2020 |
|--|------------|------|
| Scope 1 | 184 | 73 |
| Scope 2 (méthode basée sur le marché) | 394 | 415 |
| 578 | 488 | |

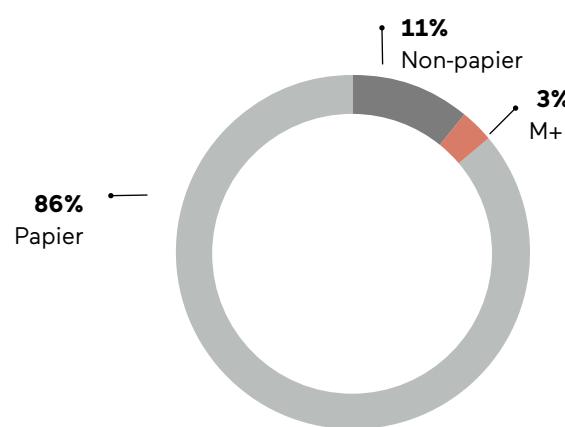
PRODUITS ET RÉSULTAT D'EXPLOITATION² (en millions d'euros)



RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES VENTES



RÉPARTITION DES VENTES PAR GAMME DE PRODUITS



* Une partie des émissions de CO₂ (concernant 16% de la consommation de gaz et 28% de la consommation d'électricité) est basée sur des extrapolations puisque la consommation d'énergie de certains magasins de détail loués n'est pas disponible (partagée avec les autres occupants du bâtiment et le propriétaire). De plus amples détails sont donnés dans la section Déclaration ESG (p. 199 du rapport financier et du rapport des directeurs).

1) Post-IFRS 16

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