



Moleskine

Contribuer au développement et au partage
des connaissances et de la culture



Notre métier

Moleskine est une marque aspirationnelle connue dans le monde entier, synonyme de « style de vie de la classe créative », dont les valeurs fondamentales sont enracinées dans la culture, les voyages, la mémoire, la créativité et l'identité personnelle. Symbole du nomadisme contemporain, Moleskine accompagne la créativité contemporaine et est présente via un réseau de sites Internet, de blogs, de groupes en ligne et d'archives virtuelles, principalement au sein de la communauté en ligne de la marque (myMoleskine), qui compte environ 300.000 membres.

Depuis son siège central basé à Milan et ses bureaux de Cologne, New York, Hong Kong, Shanghai et Tokyo, l'entreprise vend ses produits via une plate-forme de distribution multicanale (vente en gros, vente au détail, e-commerce et B2B) dans plus de 100 pays et à plus de 29 000 adresses.

La gamme de produits dépasse les catégories de produits Papier iconiques (carnets, agendas, cahiers journaux) pour inclure des sacs, des instruments d'écriture, des accessoires de lecture, des applications numériques et des produits hybrides tels que le Smart Writing System, qui simplifie le processus créatif et productif en permettant de faire évoluer une idée sur papier avant de la publier et de la partager par voie numérique. Dans ce contexte, la Moleskine Flow App a remporté en 2019 l'Apple Design Award qui récompense l'excellence sur le plan du design, de l'innovation et de la technologie.



“Moleskine est une marque mondiale caractérisée par un positionnement culturel particulier.”

En 2019, Moleskine a relevé plusieurs défis. Tout d’abord, Lorenzo Viglione a démissionné de son poste de CEO de Moleskine, sur base d’un commun accord avec notre actionnaire, le groupe D’Ieteren, concernant le développement futur de Moleskine. Daniela Riccardi a été désignée nouvelle CEO de Moleskine. D’origine italienne, elle dispose d’une longue carrière internationale durant laquelle elle a dirigé de main de maître et fait prospérer des entreprises et des marques du monde entier.

La tendance historique à la croissance de Moleskine a connu un revers en 2019. En effet, nos ventes ont diminué de 6 % par rapport à l’année précédente, atteignant 164 millions avec une marge EBITDA de 16 %. Ces résultats ont poussé toute l’équipe de direction à élaborer une liste de priorités afin de garantir le retour d’un niveau de rentabilité satisfaisant. Avec l’aide permanente de notre actionnaire, nous avons identifié les points critiques à résoudre rapidement.

Moleskine est une marque mondiale caractérisée par une position culturelle qui lui est propre. Au fil des ans, nous avons continué à renouveler notre principale gamme de

produits et à étendre la marque à des catégories voisines, comme les sacs. Parallèlement, nous avons modifié l’organisation pour permettre aux équipes régionales de réaliser de meilleurs résultats, dans des délais plus courts. En outre, nous avons renforcé certaines fonctions du groupe, notamment le marketing, pour veiller à faire une proposition de marque cohérente dans le monde entier. Alors que ces manœuvres nous ont rapprochés de nos clients et ont renforcé notre capacité à offrir une proposition de marque à l’échelle locale, elles ont aussi créé certaines inefficacités et entraîné une augmentation de notre structure de coûts, qui n’ont pas pu être compensées par une croissance adéquate du chiffre d’affaires.

Avant l’arrivée de la nouvelle CEO, l’équipe de direction s’est recentrée sur les bases en simplifiant les choses autant que possible, en privilégiant un nombre restreint de projets d’envergure, en définissant et en faisant appliquer des politiques et des procédures, et en améliorant et en mesurant les processus dans toutes les régions et fonctions. En d’autres termes, en mettant en place une organisation simple et efficace.

Message de l'équipe de direction



S'agissant de nos revenus, ceux issus de la vente en gros ont été stables en 2019 par rapport à l'année précédente, suite aux décisions stratégiques touchant notre stratégie de distribution et nos partenaires locaux dans certains pays.

Les ventes B2B, qui sont fortement influencées par les grosses commandes et leur timing, ont connu une baisse, certains marchés EMEA n'étant pas renouvelés. Le secteur B2B revêt une importance stratégique pour Moleskine et nous nous attachons à développer une filière mondiale de relations fortes permettant de canaliser la croissance dans ce créneau.

Le retail a souffert, que ce soit en termes de ventes ou de marges. Bien que nous reconnaissons l'importance du canal direct pour préserver la visibilité de notre marque, nous poursuivons la rationalisation du réseau retail dans le monde en nous concentrant sur les endroits les plus rentables avec un trafic de meilleure qualité.

La vente d'applications numériques a plus que doublé en 2019 grâce à la stratégie et à l'équipe en place. La dernière en date, Flow, a reçu le prestigieux Apple Award for Design

and Innovation, ainsi que l'Apple Best App for iPad. Nous sommes particulièrement fiers de ces récompenses qui témoignent des efforts et des investissements consentis dans cette entreprise.

Toute l'équipe de direction estime que notre proposition de produit doit continuer à évoluer grâce au développement d'un écosystème intégré entre les produits numériques et analogiques. Nous sommes convaincus de la nécessité de compléter notre offre de produits avec de nouveaux outils digitaux de stockage, d'organisation et de partage d'idées.

D'un point de vue organisationnel, nous sommes fermement convaincus de l'importance de connecter les employés à notre mission et à nos valeurs. C'est pour cette raison que l'équipe de direction a souscrit et activement participé au déploiement du projet « People and Culture » de Moleskine, qui vise à reconnecter tous les employés à la mission de la société, tout en donnant plus de sens et de fierté à leur vie professionnelle.

> 2019 en résumé

De façon générale, 2019 a vu un ralentissement de l'activité retail étant donné que les habitudes d'achat des consommateurs se sont déplacées vers l'e-Commerce, un secteur qui ne cesse de gagner en importance et en pertinence.

Dans le canal de la vente directe au détail, la société a fermé plusieurs magasins moins performants et a axé ses efforts et ses ressources sur ceux qui offrent la meilleure expérience et apportent de la notoriété à la marque Moleskine.

Du côté de l'e-commerce direct, la société s'est efforcée de prendre pleinement le contrôle de tous les leviers stratégiques. En effet, Moleskine a repris certaines activités, dont le service clientèle, les partenaires logistiques et le marketing Web, afin de garantir une expérience client supérieure.

Concernant la vente en gros, 2019 fut une année de transition. La société a continué à mettre en place des relations directes avec des détaillants clés en vue de créer des espaces consacrés à la diffusion de ses messages de marque.

La diminution des ventes B2B s'explique par le fait que les commandes importantes de 2018 n'ont pas été réitérées en 2019. Les capacités de distribution de la société dans ce canal restent excellentes, car celui-ci représente le deuxième plus grand canal en termes de ventes et devrait contribuer significativement à la future croissance.

Aux États-Unis, la guerre commerciale sino-américaine a touché l'entreprise de plein fouet, étant donné que la plupart des produits Moleskine proviennent de Chine.

Principaux résultats

- En 2019, Moleskine a acquis 55,13 % de EDO.IO, une société de développement de services App.
- Secteur APP & Flow Awards : « Flow » a reçu l'Apple Award for Design and Innovation 2019, ainsi que l'Apple Best App for iPad.
- Moleskine a mené à bien un projet de réduction des stocks, qui a permis de réduire les stocks de 28 % comparativement à la fin 2018.
- Avec le projet « People and Culture », Moleskine a reconnecté l'organisation à son principal objectif, qui se résume en cinq piliers : Excellence, Apprentissage, Attention, Ingéniosité, Passion.
- Une vaste étude internationale a été menée sur sept marchés afin de comprendre la manière dont Moleskine est perçue en tant que marque et d'en savoir plus sur notre public cible, les « Movers ».



L'accélération de notre stratégie d'écosystème numérique

Peter Jensen — Digital Innovation Director, Moleskine

Quelles sont les principales innovations lancées par Moleskine en 2019 dans le secteur digital ?

En 2019, nous avons élargi la collection Moleskine+ à une gamme d'objets compatibles avec Pen+, le stylo intelligent qui reconnaît et numérise votre écriture. Cette opération s'inscrit dans le cadre de notre stratégie consistant à soutenir une gamme de produits en extension à utiliser avec la gamme Pen+.

Une nouveauté importante fut le lancement de la Paper Tablet connectée à Adobe Creative Cloud, qui permet à l'utilisateur de numériser des dessins à main levée et des croquis en temps réel. Au-delà du public créatif, l'introduction de Journals était également importante pour répondre aux besoins des étudiants.

Le partenariat conclu par Moleskine avec Dropbox a débouché sur le lancement du Dropbox Smart Notebook. Le projet Dropbox marque une évolution supplémentaire du concept de carnets intelligents de Moleskine, puisqu'il ajoute Dropbox à Adobe Creative Cloud en tant que référentiel de travail numérique.

Moleskine étend son offre d'applications. Quelles sont les principales réalisations ?

Flow, notre troisième application, a été lancée en 2019. Cette sortie complète notre ambition de soutenir les personnes créatives dans trois activités fondamentales : la planification du temps dans « Timepage », la gestion des tâches dans « Actions » et maintenant la création dans « Flow » par Moleskine. Flow est un carnet numérique qui permet d'éviter le désordre et une longue liste de choix, mais aussi de rester dans le flux créatif.

Étude de consommation dans le monde entier

Nous avons effectué une vaste étude auprès de 10.200 clients sur sept marchés différents (Italie, Royaume-Uni, Allemagne, États-Unis, Chine, Japon et Corée du Sud).

Nous avons constaté qu'il existe une définition en évolution permanente de ce qu'on entend par « esprits créatifs » ; en effet, l'idée que se fait cette génération de la créativité va au-delà des définitions les plus évidentes. Ils considèrent avant tout la créativité comme étant profondément liée à l'imagination et aux connexions émotionnelles. De plus, ils sont aussi socialement responsables et cherchent toujours des solutions créatives aux problèmes sociaux. Nous les appelons la génération des « Movers », car ils disposent d'un sentiment d'appartenance particulièrement développé et cherchent activement des moyens de s'améliorer et d'exploiter leur potentiel.

Nous avons également étudié le rôle joué par Moleskine envers différents segments du public, afin d'identifier la direction stratégique en termes d'évolution de l'offre, de positionnement de la marque et de communication. Notre marque est considérée comme offrant aux « Movers » l'espace idéal pour exprimer leurs émotions et leur permettre de développer leurs idées. Il est encourageant de constater que la notoriété de la marque Moleskine présente une croissance constante : de 45 % en 2010, elle est passée à 65 % en 2019 dans toutes les régions et est particulièrement forte auprès de notre cœur de cible. Mieux encore, un client sur trois se considère comme un ambassadeur de la marque, dont les principaux moteurs sont la culture et la créativité, essentielles pour renforcer l'engagement envers la marque.





“Nous nous engageons à fournir aux jeunes des outils éducatifs et des expériences favorisant la pensée critique, la créativité et l'apprentissage tout au long de la vie, afin qu'ils puissent devenir des agents du changement dans leurs communautés.”

Adama Saneh - Co-Founder and CEO of the Moleskine Foundation.

Plus d'informations concernant l'engagement de Moleskine envers ses communautés sont à trouver dans la déclaration non-financière de la société, page 161 du Rapport financier et de gestion.

> Stratégie pour 2020 et au-delà

- **Consommation et production responsables**
Moleskine entend mettre davantage l'accent sur le développement d'une gamme complète de produits éco-durables et y consacrer des ressources spécifiques. La société souscrit aux Objectifs de développement durable des Nations Unies et entend à l'avenir les intégrer dans son plan stratégique.
- **Rationalisation de l'organisation, de la proposition de produits et des processus de bout en bout.**
La société a déjà commencé à modifier l'organisation en la simplifiant et en renforçant la collaboration afin de réduire les inefficacités et d'éviter les redondances. Cette organisation allégée soutiendra une offre de produits plus centrée et cohérente, conformément aux valeurs de la marque et aux ambitions en matière d'innovation. L'allègement de l'organisation et la rationalisation des produits faciliteront également l'automatisation et la simplification des processus internes.
- **Innovation Papier**
Moleskine va poursuivre ses innovations dans sa principale catégorie : le Papier. Ces innovations comprendront la collection Studio : une plate-forme destinée au talent et à la vision d'artistes et une nouvelle façon de voir le carnet emblématique de la marque, comme une fenêtre ouverte sur les penseurs les plus passionnés du monde.
- **Accélérer le développement de produits numériques**
L'écosystème d'applications numériques de Moleskine est conçu pour aider les personnes qui organisent leurs journées avec plusieurs contenus médiatiques (image, texte, liens, vidéos, etc.) à réaliser leurs objectifs personnels et professionnels. Avec plus de 2 millions de téléchargements, le secteur Digital Apps représente un précieux point de contact avec les consommateurs et ajoute de la valeur à leur expérience de la marque. Le secteur des applications continuera à développer sa gamme, avec le lancement d'une nouvelle application par an.
- **Relance des activités d'e-commerce et du CRM**
Étant donné que le numérique est la destination naturelle pour la génération de Movers qui souhaitent chercher des informations et faire des achats, Moleskine s'attèle à fournir une nouvelle expérience numérique destinée à renforcer la satisfaction de la clientèle, l'engagement et les performances économiques. À partir de 2020, la collecte de données clients sera améliorée afin d'alimenter le CRM avec une stratégie multicanale, renforçant ainsi les relations clients.

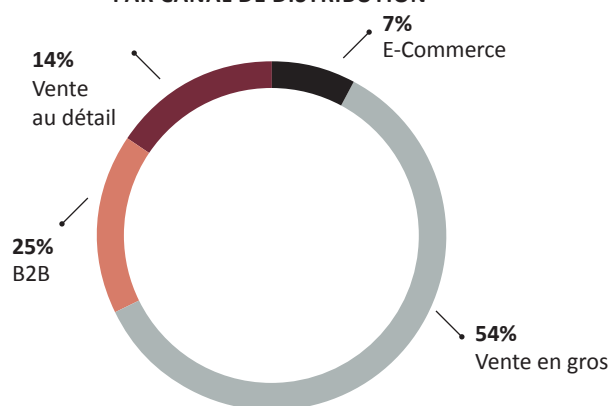
Moleskine

Chiffres clés

(en millions EUR)	2014	2015	2016	2017	2018	2019 ¹
Ventes externes	98,8	128,2	145,2	155,4	174,1	163,9
Résultat opérationnel	25,3	34,8	34,0	25,2	28,6	18,6
Marge opérationnelle	25,6%	27,2%	23,4%	16,2%	16,4%	11,3%
Résultat avant impôts	24,1	34,6	32,9	15,2	18,9	9,8
Résultat après impôts	16,5	27,1	23,3	10,1	22,8	5,0
Nombre de magasins	41	58	79	87	80	77
Nombre d'employés (fin d'exercice)	278	359	401	468	491	551

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

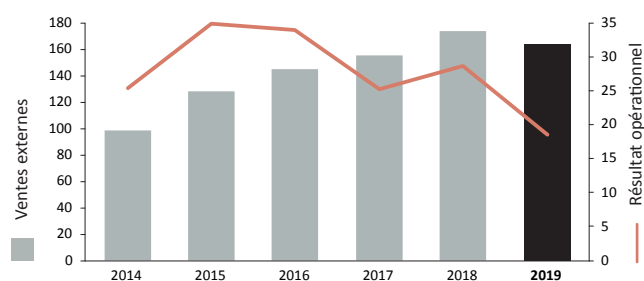
RÉPARTITION DES VENTES PAR CANAL DE DISTRIBUTION



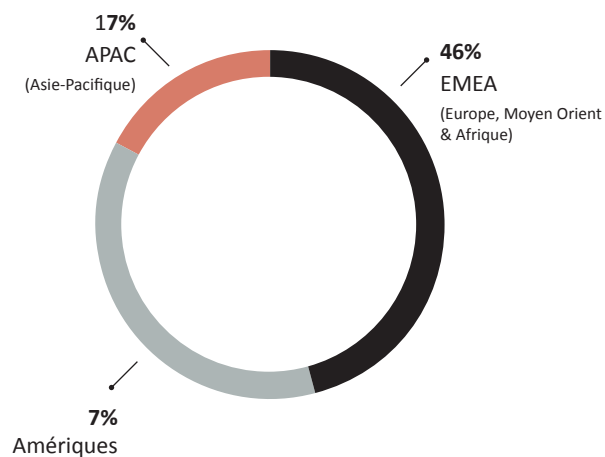
EMISSIONS DE CO₂ (PREMIÈRE MESURE EFFECTUÉE EN 2019)

Emissions directes	tCO ₂ , e	
Scope 1	183.82	32%
Scope 2 (market based)	394.02	68%
	577.84	

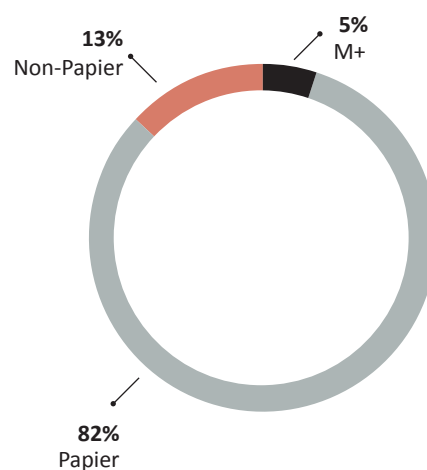
REVENUE AND OPERATING RESULT² (EUR million)



RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES VENTES



RÉPARTITION DES VENTES PAR GAMME DE PRODUITS



1. Pré - IFRS 16

2 Avant pertes de valeur relatives au goodwill en 2019