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, blogs, groupes en ligne et archives virtuelles, principalement au sein de la communauté en ligne de la marque (myMoleskine), qui compte environ 140.000 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 plateforme de distribution multicanale (vente en gros, vente au détail, e-commerce et B2B) dans plus de 115 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 et des produits hybrides tels que le Smart Writing System, qui permet de migrer du contenu papier vers des appareils numériques. L'entreprise gère aussi les Moleskine Cafés indépendants situés à Milan et à Pékin, ainsi que dans l'aéroport de Genève et à la librairie Thalia à Hambourg. Cette structure novatrice consiste en une interprétation contemporaine du concept de « café littéraire » associant les valeurs et les produits de la marque Moleskine à une expérience de café unique.

INTERVIEW DE

LORENZO VIGLIONE

CEO DE MOLESKINE

Vu l'ampleur de notre ambition pour la marque, nous observons d'excellents progrès dans la réalisation de notre stratégie et nos équipes sont motivées par les opportunités qui s'offrent à nous.

L'année dernière fut à nouveau placée sous le signe de la croissance, du développement et de l'évolution pour Moleskine.

Les résultats financiers se sont avérés solides – avec un chiffre d'affaires en hausse de 15 % à taux de change constants, atteignant plus de 174 millions d'euros. Cette croissance est alimentée par des innovations de produits et un développement permanent de la distribution dans l'ensemble des zones géographiques principales que nous desservons.

Moleskine est une marque connue dans le monde entier qui se caractérise par son positionnement culturel distinctif. Pour entretenir ce positionnement, nous avons continué à innover dans les gammes de produits de base existantes tout en continuant à étendre la marque au-delà des catégories Papier aux catégories adjacentes. La catégorie des sacs s'est avérée un secteur d'intérêt particulièrement pertinent ; les efforts d'innovation dans ce domaine peuvent être illustrés par le lancement de notre nouveau sac à dos iconique. En exploitant le succès du sac à dos Classic de Moleskine, en particulier dans les canaux de vente directe au consommateur, nous avons décidé d'étendre son design unique à toute une collection proposant un éventail plus large de couleurs et de matières.

En restant en parfaite cohérence avec nos valeurs centrales, nous avons également lancé une ligne de bagages qui sera distribuée courant 2019.

Nous sommes également restés fidèles à notre approche multicanale de la distribution en 2018.

Nous avons mené des entretiens productifs avec nos partenaires de commerce de gros et avec nos principaux détaillants quant à l'évolution de la présence de notre marque dans leurs points de vente tout en établissant notre présence directe au Japon par le biais d'une filiale propre afin de mieux couvrir et développer ce marché.

Le canal B2B a joué un rôle essentiel dans la production des résultats grâce au développement continu de projets de grande ampleur, en particulier dans les régions EMEA et APAC. Les Amériques ont aussi enregistré une croissance soutenue, et commencent à révéler le potentiel de leur marché.

Après quelques années d'expansion du réseau, les ouvertures de magasins ont été un moteur de croissance moins important en 2018. Nous avons choisi de nous concentrer sur l'optimisation de la croissance des ventes à données comparables en optimisant l'intérieur de nos magasins (à Milan, nous avons lancé un nouveau concept de magasin) et l'offre de services en magasins. Nous avons spécialement mis l'accent sur les environnements « travel retail », concept qui s'est révélé le plus porteur, où l'on rencontre le public cible typique de Moleskine.

Notre stratégie de marque continue à se concentrer sur l'augmentation de la notoriété de la marque : il existe clairement une opportunité d'attirer de nouveaux consommateurs et de nous assurer que nos clients existants sont conscients de la richesse de notre gamme de produits traditionnels, d'une part, et de la présence de nouveaux produits, d'autre part.

Fournir une proposition de marque cohérente reste un élément essentiel à nos yeux. Nous continuerons à rechercher la cohérence en appliquant les meilleures pratiques dans chaque marché et en tirant le meilleur parti de nos capacités partout dans le monde, tous canaux confondus, en matière de merchandising et de sélection de gammes. Notre priorité en 2019 sera toujours de supprimer les éventuels points de friction et de faciliter les interactions entre nos clients et la marque Moleskine sur l'ensemble de nos canaux.

En ce qui concerne les marchés moins pénétrés, la stratégie de la marque pour la Chine reste cohérente par rapport à notre plan d'actions à long terme. La Chine est un marché fascinant. Les goûts des consommateurs évoluent, délaissant les marques de luxe pour celles qui sont influencées par la culture « pop », et nous croyons que Moleskine est bien positionnée pour y rencontrer le succès. Qui plus est, les consommateurs d'aujourd'hui sont plus connectés aux marques que jamais auparavant et utilisent le numérique comme première source de recherche. L'avenir de l'engagement et de la conversion des clients dépend toujours par conséquent fortement des capacités numériques et de l'innovation, et nous sommes attentifs à améliorer la présence de la marque dans cet espace également.

Tout au long de l'année, nous avons continué à constituer l'équipe en charge de développer et réaliser notre stratégie, notamment via la promotion des talents internes et l'apport de nouvelles compétences provenant de l'extérieur.

Nous avons continué à faire évoluer la manière dont nous communiquons avec nos clients, au travers de différentes initiatives et expériences captivantes telles que le Moleskine Café. Nous avons donné un coup de jeune à nos plateformes numériques, en y intégrant du contenu plus structuré et plus tranché (magazine The Fold), générant une implication plus importante des clients.

L'objectif de Moleskine est clair : contribuer au développement et au partage des connaissances et de la culture. En 2019, nous nous attacherons à ancrer notre vision dans l'organisation car je crois sincèrement que travailler sur les valeurs du groupe permet à son tour de définir la manière dont nous exerçons nos activités.

Nous abordons 2019 avec un dynamisme formidable, et nos équipes se concentrent sur la concrétisation de nos piliers stratégiques, qui sont les suivants :

- l'innovation - notre portefeuille de produits est bien étoffé, que ce soit dans la catégorie Papier ou Non-Papier;
- l'expansion continue de notre présence mondiale – en concentrant nos efforts sur les marchés clés peu couverts dans la région APAC (en particulier le Japon et la Chine);
- la pertinence numérique - notre écosystème numérique commence seulement à être pleinement exploité;
- le développement du personnel – car lorsque nos employés se portent bien, notre entreprise se porte bien;
- l'excellence opérationnelle - qui veut que nous nous focalisions sur chaque volet de nos activités, en cherchant à augmenter l'efficacité, en particulier au niveau de la chaine d'approvisionnement et de la gestion des stocks.

Vu l'ampleur de notre ambition pour la marque, nous observons d'excellents progrès dans la réalisation de notre stratégie et nos équipes sont motivées par les opportunités qui s'offrent à nous. Nous construisons sur de solides fondations, et sommes déterminés à concrétiser avec fruit notre plan stratégique pluriannuel.

La parole à nos parties prenantes

Manfredi Ricca,
Manfredi Ricca, Chief Strategy Officer chez Interbrand

Manfredi Ricca est chargé de la création et de l'évaluation de marques très influentes dans divers secteurs partout dans le monde. Influenceur et leader d'opinion dans son domaine, il participe au classement des meilleures marques du monde publié chaque année par Interbrand. Moleskine et Interbrand travaillent la main dans la main depuis plusieurs années sur différents projets surtout liés au développement de la marque Moleskine.

Dans un environnement économique en constante évolution, qu'est-ce qui motive les choix du consommateur ?

Nous vivons dans une époque où l'immédiateté prime. Où, dans des marchés où les besoins fondamentaux sont amplement satisfaits, les gens s'attendent non seulement à plus et mieux avec des solutions différentes sur une base quasi quotidienne, mais sont aussi confrontés à une abondance croissante de choix. Par conséquent, tandis que la réussite commerciale à court terme découle toujours d'une bonne mise en place des éléments fondamentaux – produit, distribution, coûts, structure, etc. – un avantage concurrentiel durable découle de relations étroites avec les clients.

Cette idée n'a rien de nouveau – les relations sont un prérequis de la fidélité et, partant, de résultats durables. Toutefois, leur nature profonde a changé sous deux aspects fondamentaux. Tout d'abord, les relations ne sont plus uniquement un lien émotionnel ; elles sont désormais profondes, basées sur des faits et sur la compréhension mutuelle entre les entreprises et les personnes, et alimentées par un échange suivi de données et d'expériences. Les clients attendent aujourd'hui des entreprises qu'elles connaissent parfaitement leurs souhaits et leurs besoins, et qu'elles y donnent suite sans relâche.

Ensuite, les relations avec les clients gravitent de plus en plus autour d'une idée commune des objectifs visés – les marques qui prospèrent actuellement sont capables d'ajouter du sens à la vie des clients, en stimulant leur imagination et en adoptant une position claire sur les thèmes de société de notre époque.

Par quel type de caractéristique les marques peuvent-elles stimuler la croissance de l'entreprise à l'heure qu'il est ?

Un trait fondamental de certaines des entreprises les plus florissantes au monde est qu'elles ne font plus de promesses en termes de capacités, mais créent des capacités autour d'une promesse prédominante – qu'il s'agisse de l'« information pertinente » de Google, ou du « Belong anywhere » (Soyez de partout) d'Airbnb. Ancrées à leur promesse, ces marques traversent et combinent les catégories, en créant des écosystèmes homogènes de produits, services, expériences et partenariats qui semblent à première vue disparates, mais sont, en fait, reliés par cette même promesse. Comme elles, Moleskine est une entreprise purement axée sur la demande, mue par les désirs des gens, et non limitée par les capacités de l'organisation. Le Moleskine Café en est un bon exemple, car il donne vie à la promesse de « voyages inspirants » dans une catégorie totalement différente. La marque y gagne constamment en pertinence et en sens, et est davantage en mesure de connaître une croissance soutenue.

Quels sont les futurs défis qui se poseront à la marque dans l'actuel fatras des points de contact ?

Les principaux défis qui se posent à Moleskine constituent également ses plus belles opportunités. Trois d'entre eux viennent d'emblée à l'esprit. Le premier défi pour les entreprises en contact avec les clients est aujourd'hui d'abattre le mur qui existe entre les expériences numériques et physiques – une séparation qui n'est plus pertinente pour la plupart des gens à l'heure qu'il est, mais que de nombreuses entreprises ont du mal à délaisser. À cet égard, Moleskine a prouvé qu'elle avait le potentiel d'être agnostique vis-à-vis d'une telle séparation, par exemple par le biais de son Smart Writing Set. C'est un excellent point de départ, et c'est là que résident les opportunités à saisir afin d'augmenter le nombre de produits, d'expériences et d'activations. Un second challenge pour bon nombre de marques internationales sera la pertinence à un niveau local – avoir du sens ici et maintenant, en captant le « zeitgeist » d'un endroit spécifique. Dans ce but, Moleskine a prouvé qu'elle était une plateforme puissante, par exemple en forgeant de solides relations avec ses clients grâce à ses éditions limitées. Enfin, et c'est peut-être là le point le plus important, l'avenir de l'expérience de la marque ne concerne pas la réflexion en termes de points de contact, mais la création d'une expérience « outside-in » (de l'extérieur vers l'intérieur), en partant d'une compréhension approfondie de l'univers du client. Qu'est-ce que Moleskine peut apporter à cet univers ? Quels sont les endroits, les interfaces et les moments où l'entreprise peut créer des expériences significatives ? Le choix et la configuration des points de contact doivent être la conclusion d'une compréhension approfondie du client. Le travail d'analyse fine du client par l'entreprise réalisé ces dernières années est le tremplin idéal pour une marque qui peut nouer un dialogue encore plus étroit avec sa communauté de base ainsi qu'avec de nouvelles légions de clients.

Moleskine a développé un nouveau concept de vente au détail pour améliorer l'expérience d'achat (magasin de Milan)

2018 en résumé

Création d'une plateforme multicanale

En 2018, la société a enregistré une croissance de son chiffre d'affaires consolidé de 15 % par rapport à 2017 à taux de change constants, tirant le meilleur parti d'une plateforme de distribution multicanale et de la force de sa marque et de son positionnement culturel unique pour attirer des consommateurs du monde entier. Le lien noué avec les clients par le biais de points de contact multiples et évocateurs compte parmi les piliers essentiels d'une croissance durable à long terme. C'est la raison pour laquelle la société a continué à renforcer ses capacités de distribution dans tous les canaux.

Dans la vente en gros (+7 % par rapport à 2017), la société a continué de développer des relations directes avec ses principaux détaillants afin de renforcer l'expérience de la marque dans leurs magasins par des projets de merchandising visuel sur mesure. Elle a établi une filiale au Japon afin d'améliorer la couverture et de mieux capter le potentiel du marché par le biais d'une proximité accrue avec le client. La société a aussi ouvert de nouveaux canaux de distribution spécialisés pour les produits non-papier tels que les sacs et d'autres canaux électroniques pour les clients en ajoutant des points de contact pertinents. Aux États-Unis, parallèlement aux principaux détaillants de grande envergure comme Target, Barnes & Noble et Amazon, l'entreprise a continué d'entretenir la visibilité de la marque chez des libraires indépendants influents. Ceux-ci constituent un pilier historique de la distribution aux États-Unis , et l'ont prouvé notamment lors des premiers balbutiements de notre présence en Amérique, qui signe maintenant un retour en force.

Grâce à sa capillarité et à sa portée, la vente en gros est un canal idéal pour amplifier les engagements du groupe. En septembre 2018 s'est tenue l'exposition « I had a Dream » à La Rinascente (Rome), qui présentait une sélection de 54 carnets créés par des étudiants ayant participé à l'un des ateliers ArtWork proposés par la fondation. Cet événement organisé par la Moleskine Foundation et soutenu par Moleskine avait pour but de renforcer les relations avec un des principaux détaillants en Italie, en promouvant les activités de la Moleskine Foundation tout en soutenant le positionnement de la marque en tant que facilitateur d'art, de culture et d'éducation.

Le canal **B2B** (+42 % par rapport à 2017) a enregistré une croissance significative, en tirant le meilleur parti de capacités de distribution éprouvées. Excellent vecteur de notoriété de la marque, le B2B a confirmé sa pertinence commerciale sous l'effet du développement de projets capitaux avec des sociétés mondiales telles que Starbucks en Corée. Le B2B représente le second canal de la société en termes de pertinence et devrait contribuer dans une très large mesure à la croissance future. En plus de représenter une composante importante et en pleine croissance de nos ventes, le B2B est un outil stratégique efficace pour augmenter la notoriété de la marque Moleskine. En effet, les clients utilisent principalement les produits personnalisés pour en faire cadeau à leurs employés et/ou partenaires à des fins de marketing (par ex. lancement de produits, ouverture de points de vente, campagnes de communication internes, expositions artistiques et culturelles).

La vente directe **au détail** (+3 % par rapport à 2017) s'est vu confirmer son statut de canal stratégique et contribue à augmenter la proximité avec le client et la notoriété. 2018 fut marquée par une expansion modérée du périmètre (10 nouvelles ouvertures de magasins), une rationalisation du réseau (17 fermetures) et l'accent mis sur les performances. Les ventes furent dynamisées par l'amélioration de l'exécution en magasins. La stratégie de merchandising optimisée a mené à une augmentation globale de la valeur moyenne de transactions car la catégorie des sacs a continué d'augmenter sa pertinence. De plus, le développement du personnel de magasin par une formation appropriée ainsi que diverses initiatives en magasin (par ex. des machines d'embossage destinées à personnaliser les produits) ont contribué favorablement à l'augmentation du taux de conversion. Les environnements de « travel retail » sont toujours les plus porteurs ; par conséquent toutes les nouvelles ouvertures réalisées en 2018 ont eu lieu dans de tels emplacements (gare de Liverpool Street à Londres, gare Montparnasse à Paris, aéroport de Naples, aéroport Roissy à Paris, gare ferroviaire de Naples).

Enfin, une nouvelle forme de vente au détail a été lancée en septembre dans un des magasins milanais. Le but était de fournir une expérience d'achat améliorée et un lien plus étroit avec la marque, et les résultats se sont révélés très positifs pendant la saison des fêtes de fin d'année.

Moleskine café (Pékin)

Du côté de l'**e-commerce** (+12 % par rapport à 2017), la société a concentré ses efforts sur l'affinement de la stratégie en améliorant la gouvernance. En 2018, les bases d'une stratégie numérique qui sera déployée en 2019 ont été posées afin de livrer une meilleure expérience à l'utilisateur. Un accent particulier a été mis sur la Chine, en exploitant une croissance continue sur les principales plateformes locales (par ex. JD, TMall).

Le **Moleskine Café** a confirmé son statut de structure novatrice qui expose les consommateurs à la marque et au contenu créatif qu'elle génère, directement ou via sa communauté de followers passionnés. La priorité a été accordée à la définition d'un format reproductible et extensible mettant à profit les expériences de Milan et Pékin. Le Moleskine Café confirme son statut de pilier essentiel du pôle de créativité de Moleskine, un projet destiné à soutenir la créativité dans le public cible. En 2018, dix événements ont été organisés dans nos Moleskine Cafés à Milan, Hambourg et Pékin. Parmi ces événements culturels, épinglons le « Design of Words », un voyage au cœur de l'art intemporel de la calligraphie, dans le cadre duquel plusieurs événements ont été créés en partenariat avec Calligraphy Masters, la communauté mondiale des calligraphes. L'événement incluait la présentation du livre « The Design of Words » édité par Moleskine, un entretien avec deux calligraphes célèbres dans le monde entier, Milen Balbuzanov et Viktor Kamswill, suivi d'une démonstration en direct et de l'exposition de carnets originaux dont ont fait don quelques-uns des plus grands calligraphes du monde.

Expansion du portefeuille de produits et de l'offre de services

En 2018, Moleskine a enregistré une saine croissance tant dans les collections Papier que Non-Papier (40 % de la croissance des ventes), cette dernière étant surtout mue par la catégorie des sacs où la société se forge petit à petit une solide réputation à mesure que la catégorie augmente sa pénétration.

Dans la collection Papier, la société a continué d'affirmer son positionnement de marque premium grâce au succès des collections en édition limitée. Les principaux lancements en 2018 incluaient la célébration de personnages emblématiques tels SuperMario, Barbie, James Bond, Astroboy et Looney Tunes et des projets plus régionaux comme le cerisier Sakura, emblême du début du printemps au Japon, avec le Cherry Blossom. Les feuilles de Sakura ont une importance symbolique au Japon ; elles évoquent une ère de renouveau et sont souvent considérées comme une expression de la vie et de la mort.

D'autres lancements de produits dans la catégorie Papier incluaient les carnets Passion (des carnets thématiques dédiés aux passions qui touchent chacun de nous, comme les bébés, les voyages, les recettes, les livres, le bien-être, le vin et le mariage) et la collection Art, une riche collection de blocs de croquis, de carnets et de blocs-notes dédiés au cœur de cible artistique.

Dans la catégorie M+, qui a pour but de relier les univers analogique et numérique dans notre vie de tous les jours, la société a déployé la distribution de son nouveau stylo intelligent « Ellipse » . Ce stylo a été conçu pour être utilisé avec les Smart Notebooks et Smart Planners, afin de combiner l'immédiateté naturelle de l'écriture sur les pages d'un carnet avec tous les avantages de la créativité numérique sans frontières. L'écosystème Smart Writing (carnet Paper Tablet, stylo Smart Pen+ et application Moleskine Notes) cible les professionnels connectés d'aujourd'hui, les travailleurs du savoir et les étudiants qui préfèrent d'abord coucher leurs plans et développer leurs idées sur papier, sans pour autant renoncer à la commodité de la technologie numérique.

En 2018, Moleskine a à nouveau assisté au salon Pitti avec trois nouvelles collections de sacs, toutes conçues pour correspondre simplement et sans effort aux styles de vie productifs et dynamiques en déplacement : i) la collection de sacs à dos de Moleskine, qui part d'un produit iconique de Moleskine, le sac à dos Classic avec son design simple et épuré et son enveloppe rigide de type coquille, pour le revisiter avec des matières innovantes qui y ajoutent une nouvelle dimension et une nouvelle philosophie ; ii) la collection Classic Match élaborée pour les professionnels en déplacement et iii) la collection de sacs Metro destinée à la vie urbaine contemporaine, comme l'indique son nom.

Agir à l'échelle locale reste la clé pour mieux comprendre les préférences des consommateurs et les autres exigences spécifiques à la région concernée.

La nouvelle collection de carnets Passion

Le carnet « Sakura » est une édition limitée développée pour le marché japonais.

L'iconicité au-delà du papier : The Backpack

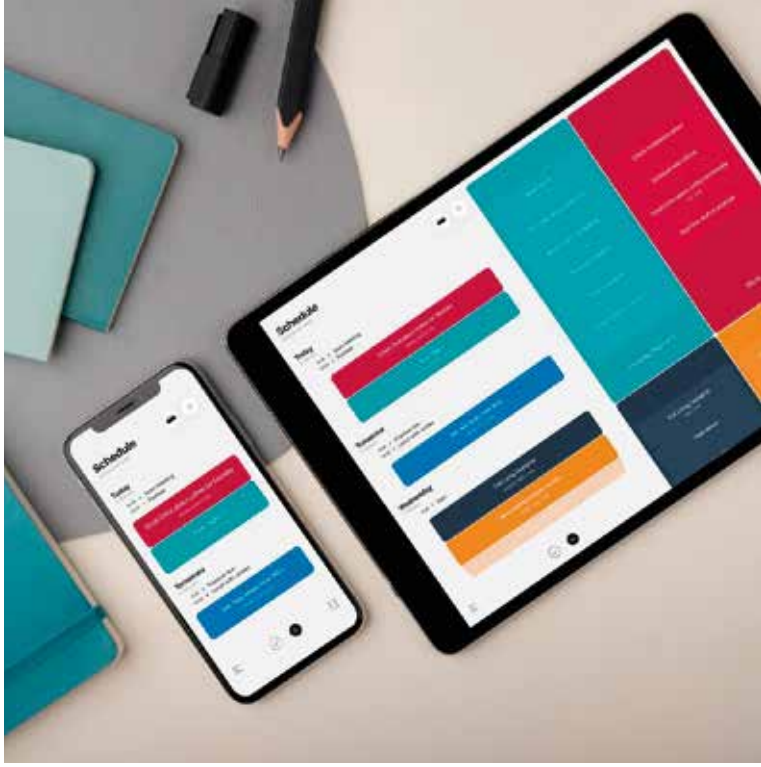
Le Classic Backpack est devenu un des sacs préférés de Moleskine. C'est pourquoi Moleskine a décidé d'étendre le concept unique créé par le designer industriel italien et directeur créatif de Moleskine Giulio Iacchetti à une collection complète comprenant une palette plus large de couleurs et de matières qui s'adressent toutes à une facette différente de notre personnalité. Conçu comme un réceptacle itinérant de notre identité et comme une amplification des styles de vie et des êtres contemporains, le nouveau Backpack est disponible dans quatre nouveaux tissus et dans une palette de couleurs sophistiquées et subtiles magnifiant un jeu de couleurs naturelles qui embrasse des tons ocrés. Où que vos pas les emmènent, les sacs à dos de cette collection deviennent des écrins parfaits pour vous inspirer, dans lesquels vous pouvez transporter les éléments essentiels de votre vie, à l'instar des carnets Moleskine destinés à contenir vos idées et votre inspiration. Le Backpack représente l'iconicité de Moleskine dans le territoire du Non-Papier.

Le stylo intelligent Ellipse est le dernier-né des produits Smart Writing de Moleskine.

Poursuivre l'innovation numérique

En 2018, Moleskine a lancé Actions, une nouvelle application visant à augmenter la productivité personnelle. Cette application rencontre un franc succès, comme en témoignent les quelque 600.000 téléchargements à son actif depuis le lancement en avril.

Moleskine a toujours innové suivant le continuum analogique-numérique. Dans ce sens, elle a inauguré en 2017 le programme Moleskine Open Innovation, un appel aux idées innovantes pour ajouter des objets et services intelligents à l'écosystème Moleskine+ en plein essor. Le projet invitait des start-ups talentueuses à soumettre des concepts, des projets et des propositions en échange d'une opportunité de travailler en étroite collaboration avec Moleskine – ce qui implique le partage d'expertise, le développement d'un savoir-faire et la transposition d'idées inspirantes dans la réalité industrielle. Les douze candidats les plus prometteurs, venant du monde entier, furent invités à présenter leurs projets au siège central de Moleskine à Milan. En 2018, trois finalistes ont été sélectionnés pour donner vie à leurs propositions et les mettre sur le marché avec le soutien d'un groupe de mentors, de facilitateurs et d'entrepreneurs de Moleskine dans le cadre d'un programme d'incubateur d'une durée de six mois. Moleskine est actuellement occupée à explorer des voies de collaboration à long terme avec une de ces trois start-ups qui est à l'origine d'une application novatrice dans le domaine de la productivité personnelle



Actions, la dernière application de Moleskine, vise à augmenter la productivité personnelle.

Penser mondialement, agir localement

En 2018, la société a continué à développer son organisation. Au 31 décembre 2018, Moleskine comptait 491 ETP (+23 par rapport à 2017). En particulier, l'année 2018 fut marquée par le renforcement des opérations régionales, dans un effort de trouver le meilleur équilibre entre les fonctions centralisées et locales. En effet, la connaissance des clients locaux et les actions locales sont considérées comme cruciales pour le développement de l'avantage concurrentiel de la marque dans chaque marché. En substance, le principe directeur qui a guidé ce changement opérationnel était de penser mondialement et d'agir localement, car les régions sont entièrement responsables de leurs résultats financiers.

Agir à l'échelle locale reste la clé pour mieux comprendre les préférences des consommateurs et les autres exigences spécifiques à la région concernée, pour être à même d'adapter au mieux le marketing mix et les autres stratégies commerciales en fonction des besoins et des désidératas des clients.

Se concentrer sur l'organisation et les personnes pour tenir la promesse de la marque

Une culture d'entreprise forte est pour Moleskine le meilleur moyen de créer une organisation vouée à sa raison d'être.

En partant de la croyance selon laquelle la culture représente le moyen le plus puissant pour créer une organisation guidée par sa raison d'être, la société a lancé en 2018 le « Culture Project » dans le but de définir un ensemble de valeurs pour la société qui seront la clé de la croissance future de Moleskine. En 2018, les valeurs du groupe ont été identifiées, tout comme leur effet et leur signification pour l'organisation dans les activités quotidiennes. En 2019, le projet sera implémenté et déployé dans l'ensemble de l'organisation.

Afin d'entretenir l'engagement des employés et d'augmenter la rétention, Moleskine a mis en place en 2018 une approche intégrée baptisée « Total Rewards System ». Ce système implique que les investissements consentis en faveur du personnel ne sont pas uniquement liés à une récompense financière (salaire de base et bonus d'intéressement variable), mais sont aussi associés à un investissement plus général dans le bien-être de la société et de ses employés (lieu de travail, formation, engagement). Dans le cadre de cette approche, Moleskine a consacré en 2018 plus de 600 heures à des initiatives dans le domaine de la formation et du développement, qui ont touché environ 200 employés du groupe. De plus, environ 300 heures ont été consacrées à des initiatives de développement des cadres.

AtWork est un programme éducatif itinérant qui forme un élément essentiel du Quality Education Programme de la Moleskine Foundation.

S'impliquer au sein des communautés

En 2018, la société a continué d'exprimer son engagement à renforcer les relations avec la Moleskine Foundation dans une mission conjointe visant à stimuler la créativité, vue comme le moteur d'un changement social positif. La Moleskine Foundation est une organisation sans but lucratif qui croit qu'une éducation de qualité est la clé pour apporter des changements concrets et positifs dans la société et diriger notre futur commun. Sa mission consiste à fournir aux jeunes des outils éducatifs non conventionnels et des méthodes originales afin de les aider à développer une pensée critique, une créativité personnelle et la propension à apprendre tout au long de leur vie, en se concentrant sur les communautés frappées par l'appauvrissement culturel et social. En 2018, la Moleskine Foundation a organisé 4 ateliers AtWork (à Rome, N'Djamena, Hararé et Kampala) impliquant 100 étudiants de 19 nationalités. AtWork est un programme éducatif itinérant qui recourt au processus créatif pour stimuler la pensée critique et le débat parmi les participants. Il contribue à façonner une nouvelle génération de penseurs.

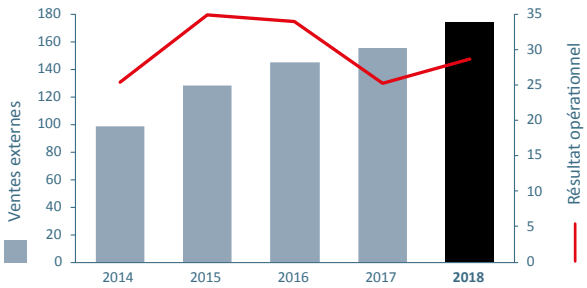
L'élément central d'AtWork est un atelier dirigé par un artiste ou un conservateur autour du thème sélectionné. Le thème stimule la discussion collective et la réflexion personnelle sur des sujets tels que l'identité, la culture, la communauté, etc. En conclusion de l'atelier, chaque étudiant produit un carnet personnalisé, qui consigne le processus d'auto-réflexion déclenché au cours de l'atelier. Chaque carnet acquiert un caractère propre et reflète une pensée en cours de construction. Les carnets confectionnés sont ensuite présentés lors d'une exposition artistique, organisée avec la collaboration directe des étudiants.

Moleskine | Chiffres clés

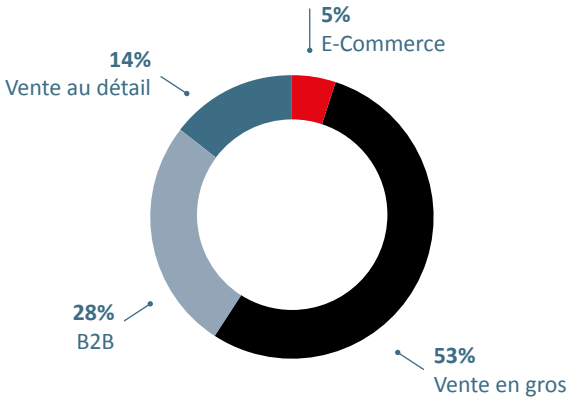
(en millions EUR)	2014	2015	2016	2017	2018
Ventes externes	98,8	128,2	145,2	155,4	**174,1**
Résultat opérationnel	25,3	34,8	34,0	25,2	**28,6**
Marge opérationnelle	25,6%	27,2%	23,4%	16,2%	**16,4%**
Résultat avant impôts	24,1	34,6	32,9	15,2	**18,9**
Résulat après impôts	16,5	27,1	23,3	10,1	**22,8**
Nombre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

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

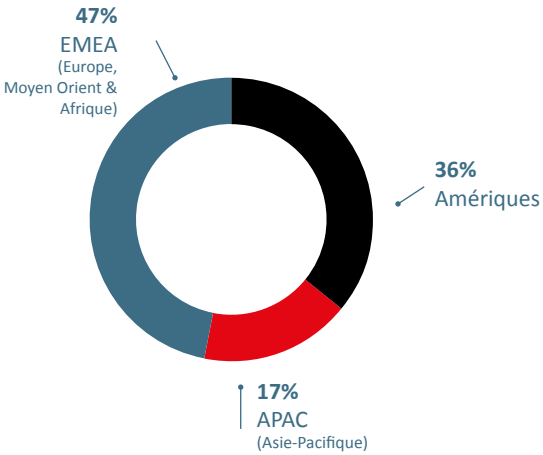
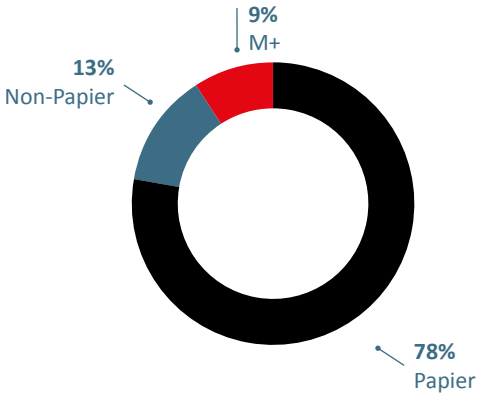
VENTES ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL (en millions EUR)



RÉPARTITION DES VENTES PAR CANAL DE DISTRIBUTION



RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES VENTES



RÉPARTITION DES VENTES PAR GAMME DE PRODUITS