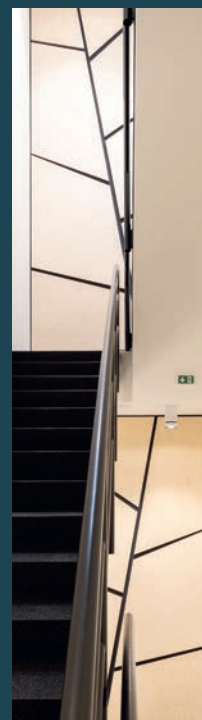


# D'Ieteren Group

Rapport intégré 2019



# Indicateurs clés

| Résultats consolidés (en millions EUR)                         | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    | 2016 <sup>1</sup> | 2017                 | 2018                 | 2019                 |
|----------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Ventes externes (IFRS) <sup>3</sup>                            | 7.053,6 | 5.977,3 | 5.514,5 | 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> |
| Ventes combinées <sup>3,5</sup>                                | 7.053,6 | 5.977,3 | 5.514,5 | 5.470,5 | 5.453,1 | 6.035,4 | 6.471,7           | 6.941,3              | 7.417,8              | 8.026,9              |
| Résultat opérationnel <i>ajusté</i> <sup>4,5</sup>             | 456,4   | 377,2   | 252,6   | 220,2   | 198,6   | 248,5   | 281,1             | 300,9                | 357,9                | 522,7 <sup>13</sup>  |
| Résultat <i>ajusté</i> , part du groupe:                       |         |         |         |         |         |         |                   |                      |                      |                      |
| - avant impôts <sup>4,6</sup>                                  | 305,4   | 305,8   | 203,0   | 177,6   | 157,2   | 212,1   | 241,6             | 247,9                | 226,1                | 300,7 <sup>13</sup>  |
| - après impôts <sup>4</sup>                                    | 234,2   | 312,0   | 159,4   | 136,1   | 144,0   | 186,5   | 215,3             | 194,8                | 182,2                | 211,6 <sup>12</sup>  |
| Part du groupe dans le résultat net de la période <sup>7</sup> | 218,8   | 312,6   | 190,1   | 114,0   | -11,1   | 130,7   | 49,9              | 112,6                | 1.048,0              | 64,5 <sup>12</sup>   |

| Structure financière (en millions EUR)          | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    | 2016 <sup>1</sup> | 2017    | 2018    | 2019                  |
|-------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------------|---------|---------|-----------------------|
| Capitaux propres dont:                          | 1.464,7 | 1.532,1 | 1.679,2 | 1.725,2 | 1.644,8 | 1.735,1 | 1.683,5           | 1.760,5 | 2.655,4 | 2.641,3 <sup>12</sup> |
| - Attribuables aux porteurs de capitaux propres | 1.250,6 | 1.530,5 | 1.677,4 | 1.723,6 | 1.644,2 | 1.733,3 | 1.683,0           | 1.764,3 | 2.655,1 | 2.640,7 <sup>12</sup> |
| - Intérêts minoritaires                         | 214,1   | 1,6     | 1,8     | 1,6     | 0,6     | 1,8     | 0,5               | -3,8    | 0,3     | 0,6 <sup>12</sup>     |
| Dette nette, part du groupe <sup>11</sup>       | 1.554,8 | 793,6   | 453,1   | 467,6   | 559,9   | 534,5   | 952,7             | 946,3   | 87,3    | 477,7 <sup>12</sup>   |

| Données par action <sup>8</sup> (en EUR)                                         | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016 <sup>1</sup> | 2017                | 2018  | 2019                |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------------|---------------------|-------|---------------------|
| Part du groupe dans le résultat <i>ajusté</i> net de la période <sup>4,7,9</sup> | 4,26  | 5,65  | 2,89  | 2,47  | 2,29  | 3,32  | 3,92              | 3,55                | 3,32  | 3,88 <sup>12</sup>  |
| Part du groupe dans le résultat net de la période <sup>7,9</sup>                 | 3,97  | 5,66  | 3,45  | 2,07  | -0,20 | 2,38  | 0,91              | 2,05                | 19,12 | 1,18 <sup>12</sup>  |
| Dividende brut par action ordinaire                                              | 0,425 | 0,800 | 0,800 | 0,800 | 0,800 | 0,900 | 0,950             | 3,800 <sup>10</sup> | 1,000 | 1,000               |
| Capital et réserves attribuables aux porteurs de capitaux propres                | 22,61 | 27,67 | 30,33 | 31,17 | 29,73 | 31,34 | 30,43             | 31,90               | 48,01 | 47,75 <sup>12</sup> |

| Informations sur l'action <sup>8,9</sup> (en EUR)      | 2010       | 2011       | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       | 2016 <sup>1</sup> | 2017       | 2018       | 2019       |
|--------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------------|------------|------------|------------|
| Cours maximum                                          | 47,20      | 49,85      | 40,64      | 37,36      | 37,68      | 37,59      | 45,16             | 45,88      | 40,08      | 63,10      |
| Cours minimum                                          | 28,85      | 32,73      | 28,95      | 29,21      | 27,66      | 27,36      | 26,08             | 35,84      | 32,36      | 32,46      |
| Cours au 31/12                                         | 47,20      | 34,07      | 30,44      | 36,20      | 29,30      | 34,42      | 42,00             | 37,54      | 32,92      | 62,60      |
| Cours moyen                                            | 36,99      | 43,22      | 34,98      | 34,39      | 31,95      | 32,74      | 37,84             | 40,90      | 36,11      | 43,28      |
| Volume journalier moyen (en nombre de titres)          | 75.896     | 79.230     | 55.659     | 46.024     | 40.302     | 43.418     | 47.723            | 39.457     | 42.142     | 54.48      |
| Capitalisation boursière au 31/12 (en millions de EUR) | 2.610,3    | 1.884,2    | 1.683,4    | 2.002,0    | 1.620,1    | 1.903,2    | 2.322,7           | 2.035,4    | 1.782,2    | 3.461,9    |
| Nombre total d'actions émises                          | 55.302.620 | 55.302.620 | 55.302.620 | 55.302.620 | 55.302.620 | 55.302.620 | 55.302.620        | 55.302.620 | 55.302.620 | 55.302.620 |

| Personnel moyen <sup>5</sup> (équivalents temps plein moyens) | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016 <sup>1</sup> | 2017   | 2018   | 2019   |
|---------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------------|--------|--------|--------|
|                                                               | 26.374 | 26.884 | 25.787 | 27.246 | 26.810 | 27.970 | 28.348            | 31.222 | 32.951 | 31.391 |

1. Inclut Moleskine à partir du 1<sup>er</sup> octobre 2016.2. Belron est présenté au sein des activités abandonnées entre le 1<sup>er</sup> janvier 2017 et le 7 février 2018. Méthode de mise en équivalence à partir du 7 février 2018.

3. Incluent 100% d'Avis Europe jusqu'en 2010.

4. Après exclusion des éléments d'*ajustement*.

5. Incluant Belron à 100%.

6. A la suite de la constitution de Volkswagen D'Ieteren Finance, dont les résultats sont mis en équivalence (et par conséquent exclus des ventes et du résultat opérationnel *ajusté*), et afin de refléter au mieux l'ensemble des activités du groupe, le résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe, inclut depuis 2012 la part du groupe dans le résultat *ajusté* avant impôts des entités mises en équivalence.

7. Résultat attribuable aux porteurs de capitaux propres de D'Ieteren, conformément à IAS 1.

8. Retraité à la suite de la division du titre D'Ieteren par 10 en 2010.

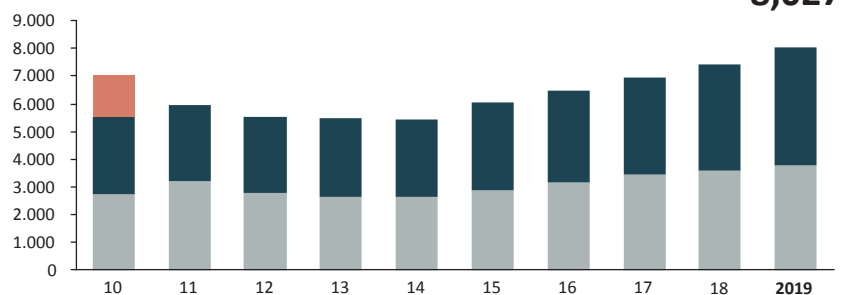
9. Données calculées conformément à IAS 33.

10. Comprend un dividende extraordinaire de 2,85 EUR

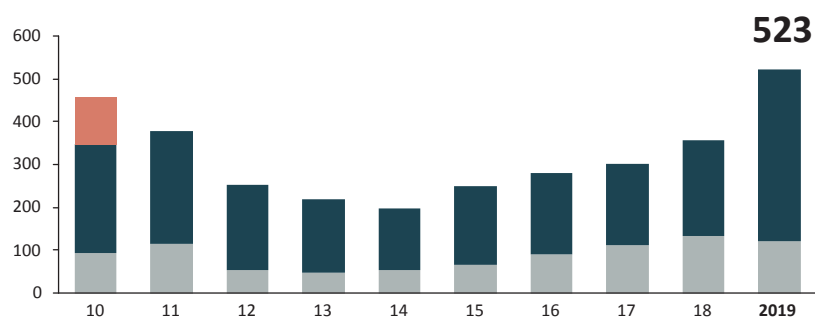
11. APM - voir lexique page 68

12. Après - IFRS 16.

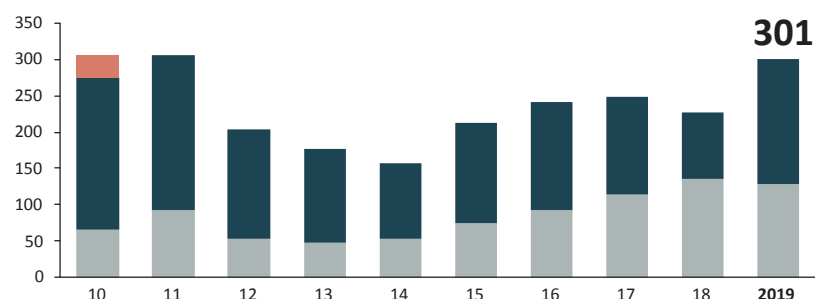
13. Avant - IFRS 16.

**VENTES COMBINÉES (en millions EUR)**

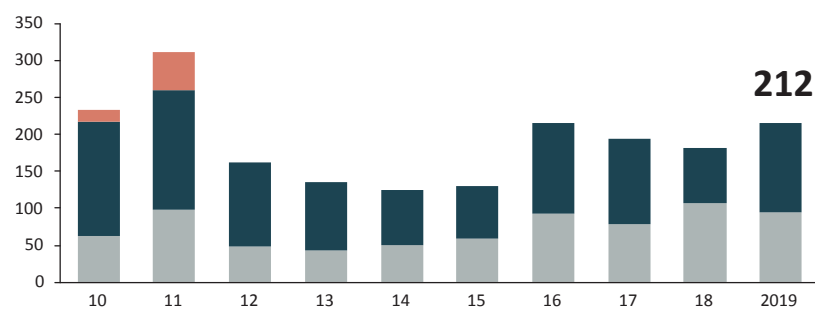
Contribution d'Avis Europe  
Incluant 100% de Belron  
D'Ieteren Auto et Moleskine

**RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ (en millions EUR)**

Contribution d'Avis Europe  
Incluant 100% de Belron  
D'Ieteren Auto, Moleskine et Corp. & non-alloué

**RÉSULTAT AJUSTÉ AVANT IMPÔTS, PART DU GROUPE (en millions EUR)**

Contribution d'Avis Europe  
Contribution de Belron (part du groupe)  
D'Ieteren Auto, Moleskine et Corp. & non-alloué

**PART DU GROUPE DANS LE RÉSULTAT NET AJUSTÉ DE LA PÉRIODE (en millions EUR)**

Contribution d'Avis Europe  
Contribution de Belron (part du groupe)  
D'Ieteren Auto, Moleskine et Corp. & non-alloué

**COURS DE L'ACTION D'IETEREN DEPUIS 2010 (EUR)**

# À propos du Rapport Intégré



L'objectif de ce rapport consiste à expliquer globalement au lecteur la manière dont le Groupe D'Ieteren et ses activités envisagent la création de valeur sur les plans humains, sociétaux et financiers, et définissent les principes qu'ils entendent mettre en œuvre pour favoriser une gestion responsable à l'égard de l'ensemble des parties prenantes.

## Évolution

Ce rapport s'inscrit dans le droit-fil du processus d'intégration initié en 2018, visant à renforcer la cohérence entre les informations financières et non financières. Cette publication apporte plus particulièrement un éclairage nouveau sur la mission et la stratégie du Groupe D'Ieteren, présentées dans une nouvelle section intitulée « Création de valeur » qui décrit le modèle de fonctionnement du groupe.

Le Groupe étant avant tout une famille d'entreprises, il était important que chacune de celles-ci puisse conserver une fenêtre d'expression qui lui soit propre. C'est pourquoi, à l'instar des éditions précédentes, nous avons tenu à dédier un chapitre distinct à chaque activité. Cependant, nous avons veillé à y appliquer la même logique intégrée de création de valeur que pour le Groupe.

## Méthodologie

La méthodologie ayant inspiré ce rapport repose sur le cadre de référence publié par l'*International Integrated Reporting Council (IIRC)*. Conformément à ces directives, ce rapport vise à être aussi concis que possible et se concentre sur les éléments qui sous-tendent la stratégie de création de valeur financière et non financière pour le groupe et ses activités. Un reporting détaillé pour 2019 est repris dans la deuxième partie du rapport annuel : le Rapport financier et de gestion. Il convient de noter que le rapport non financier a été aligné pour la première fois sur les normes GRI (Global Reporting Initiative) de reporting (option Core), dont l'Index se trouve à la page 178 du Rapport financier et de gestion.

## Organisation

Le Rapport intégré a été coordonné par l'équipe Corporate Communication du Groupe D'Ieteren et élaboré grâce à l'implication de leurs collègues des équipes Investment Management, Legal, Consolidation et Investor Relations, ainsi que de leurs homologues auprès des différentes activités. Le projet a été étroitement supervisé par les membres du Comité exécutif du Groupe.



# Sommaire

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Message du Président .....                                                            | 6  |
| Message du CEO .....                                                                  | 8  |
| Notre modèle de création de valeur<br>en un coup d'œil .....                          | 10 |
| Faits marquants 2019 .....                                                            | 12 |
| Chiffres clés par activité .....                                                      | 16 |
| Création de valeur                                                                    |    |
| - Environnement économique et financier 2019 .....                                    | 20 |
| - Modèle opérationnel .....                                                           | 22 |
| - Favoriser la performance à long terme<br>de nos activités .....                     | 22 |
| - Appliquer une méthode ciblée pour la recherche<br>de nouveaux investissements ..... | 26 |
| Nos activités                                                                         |    |
| - D'Ieteren Auto .....                                                                | 30 |
| - Belron .....                                                                        | 38 |
| - Moleskine .....                                                                     | 46 |
| - D'Ieteren Immo .....                                                                | 54 |
| Gouvernance .....                                                                     | 62 |
| Nos ambitions en matière<br>de développement durable .....                            | 66 |
| APMs .....                                                                            | 68 |

# Message du Président

Le Groupe D'Ieteren a délivré en 2019 une nouvelle année d'excellents résultats, sous l'effet de performances remarquables dans deux de nos trois activités. Chacune d'entre elles a réalisé des progrès significatifs en matière de réflexion et d'exécution stratégiques, créant de belles perspectives d'amélioration pour les années à venir.

Ainsi, notre filiale Belron a déployé avec 'Fit For Growth' un plan ambitieux de transformation et d'accélération qui a déjà commencé à faire ses preuves en enregistrant des résultats tangibles.

Notre branche Automobile D'Ieteren a quant à elle mis en place cette année un 'Transformation Office' pour coordonner les nombreux projets initiés dans le cadre du plan Magellan, afin que D'Ieteren demeure le premier acteur belge, tant en termes de rentabilité qu'en termes de mobilité à l'horizon 2025.

Quant à Moleskine, après une baisse de régime en 2019 due à des changements profonds de distribution de ses produits et d'évolution de sa structure managériale, elle s'est recentrée sur certaines catégories de produits et accueillera en avril une nouvelle Chief Executive Officer, Daniela Riccardi. En 2020, j'en suis convaincu, Moleskine commencera à profiter des fruits de ces transformations et reprendra la route de la croissance.

De manière générale, je suis particulièrement heureux et fier de voir l'énergie et la passion avec lesquelles nos équipes de management transforment nos activités pour faire face à un futur toujours plus exigeant.

Cette même énergie a permis au Groupe D'Ieteren, depuis sa création et au fil des générations, d'implémenter des solutions nouvelles et innovantes pour répondre aux défis de son époque. Une énergie humaine positive et résiliente qui sous-tend et véhicule les valeurs de notre Groupe. Parmi celles-ci, le courage, la curiosité et l'esprit d'entreprendre ont fait de nous un groupe dynamique, agile et performant, rompu à la prise de risques calculés.

Ces valeurs familiales que sont le respect et le souci d'autrui nous rappellent chaque jour nos responsabilités et nous exhortent à les vivre et à jouer un rôle majeur pour nos collaborateurs, nos clients, les communautés qui nous entourent, nos actionnaires et notre planète.

Je voudrais également saluer l'arrivée de Francis Deprez en tant que CEO du Groupe. Après un parcours de trois années au sein de notre comité exécutif, ce dernier a eu le temps de se familiariser avec notre Groupe, ses valeurs, ses ambitions, ses défis, son organisation et son actionnariat familial. Les membres du Conseil d'Administration et moi-même avons pleine confiance en sa capacité à mener le Groupe D'Ieteren et ses activités sur une trajectoire de croissance durable et de succès pour l'avenir.

L'année 2020 sera plus que jamais orientée vers le support à nos activités actuelles et la recherche de nouvelles activités. En 2019, nous avons intensifié nos recherches et examiné encore davantage de dossiers, mais n'avons renoncé à aucune de nos exigences. Nous restons déterminés à créer un partenariat durable avec des entreprises prometteuses qui correspondent à la culture et aux valeurs d'une société à caractère familial. Dans le contexte particulièrement volatil de ce début d'année, où les opportunités vont se multiplier, notre profil et notre proactivité, j'en suis convaincu, feront la différence.

Au moment de vous écrire, nous sommes confrontés à un défi majeur et inédit. En effet, face à la crise du Coronavirus, nous nous devons de nous serrer les coudes, en visant avant tout le bien-être et la santé de nos collaborateurs et de nos clients. En ces mois éprouvants pour tous, nous continuerons à nous appuyer sur les valeurs précitées afin de surmonter cette crise en restant concentrés sur nos objectifs de création de valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes.

Nicolas D'Ieteren  
Président du Conseil d'administration



# Message du CEO

Le Groupe D'leteren a fait un énorme bond en avant en 2019 et je suis fier de pouvoir affirmer que chacune de nos activités a apporté une contribution importante au groupe. Cependant, si je ne devais citer une activité qui s'est réellement détachée en termes d'amélioration fulgurante de ses performances, ce serait Safelite, la filière de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules de Belron aux États-Unis, qui a doublé ses bénéfices au cours des douze derniers mois. Félicitations à nos collègues des États-Unis !

Le 1er juillet 2019, après trois années passées en tant que membre du Comité exécutif, j'ai eu l'honneur d'être nommé Chief Executive Officer du groupe D'leteren. Dans ce premier message en tant que CEO, j'aimerais partager avec vous la mission du Groupe, ainsi que nos principaux objectifs stratégiques, opérationnels et d'impact pour l'avenir.

Au sein du Groupe D'leteren, notre mission consiste à « **bâtir une famille d'entreprises qui réinventent leur industrie, en recherche d'excellence et d'un impact significatif** ».

Cela s'applique entièrement aux deux principaux engagements de notre équipe corporate. Notre premier engagement consiste à aider chacune de nos activités existantes à se développer pleinement. Nous voulons que nos activités réinventent l'industrie dans laquelle nous

sommes actifs, excellent dans tout ce que nous faisons et produise un impact significatif sur la vie des personnes qui travaillent pour nous et qui achètent nos produits et services.

Notre seconde priorité est d'étendre notre portefeuille à de nouvelles activités. Nous savons que nous pouvons faire mieux avec moins et que « la famille d'entreprises D'leteren » prospère sur un nombre restreint de plates-formes de croissance importantes. C'est la raison pour laquelle nous sommes davantage attirés par des opportunités potentielles sur de grands marchés, qui exploitent de nouvelles tendances et permettent de créer d'excellentes expériences clients. De plus, nous apprécions la collaboration avec des équipes de direction ayant une expérience avérée. Après tout, notre valeur ajoutée, surtout en tant que partenaire stratégique, réside dans notre vision à long terme et notre soutien constant. Chacune de nos activités vise également à avoir la capacité d'autofinancer sa croissance en générant suffisamment de liquidités avec le temps pour permettre des versements de dividendes au Groupe. En 2019, nous avons élaboré quatre formats d'origination pour examiner de manière plus systématique les secteurs d'intérêt dans notre quête de nouveaux investissements. Restant très disciplinés dans un monde où il y a plus d'argent que d'opportunités, nous intensifions nos contacts et nos recherches de nouveaux partenaires potentiels.

**La réinvention est le principal objectif stratégique de toutes nos activités.** Chez D'Ieteren Auto, par exemple, qui est actif dans le secteur de la distribution automobile en rapide évolution, la réinvention est déjà en cours. Un exemple d'innovation a été le lancement d'EDI en 2019.

EDI, pour Electric by D'Ieteren, a été créé pour aider les clients dans le processus d'achat et d'intégration de leur voiture électrique. Il s'agit de notre réponse à un besoin réel, qui n'est pas suffisamment pris en charge en Belgique. En effet, un nouveau véhicule électrique (Audi e-tron, VW ID3 ou Porsche Taycan) ne se limite pas à l'expérience de conduite, il s'agit aussi de la facilité de recharge et de la capacité à charger correctement un véhicule à la maison ou en déplacement. Chez Belron aussi, nous réinventons notre activité en jouant notre rôle de pionnier dans le calibrage associé à la technologie Advanced Driver Assistance Systems (ADAS) intégrée dans les vitrages. Et enfin, Moleskine innove au-delà du carnet, avec notre catégorie de sacs, ainsi qu'avec notre stylo numérique qui permet de numériser des notes analogiques et de les partager, de les chercher et de les éditer facilement.

**L'excellence est l'objectif opérationnel directeur de toutes nos activités.** Depuis de nombreuses années, Belron a pris la direction sur ce front et peut se targuer d'un Net Promoter Score remarquable (un nouveau record en 2019, avec 84 %) et d'un engagement exemplaire de son personnel. Cependant, chez Belron, nous cherchons à renforcer cette excellence par le biais du programme Fit for Growth récemment lancé, qui cherche à générer des améliorations en stimulant la croissance par le biais d'opportunités de valeur, en proposant de nouveaux services et produits, et en devenant plus efficaces. Les résultats financiers de Belron en 2019 montrent que les projets de transformation et d'accélération commencent à porter leurs fruits. Nous savons que l'excellence n'est jamais vraiment atteinte et qu'il s'agit d'un processus continu qui implique souvent de se poser la question suivante : « En quoi pouvons-nous nous améliorer et nous transformer ? ».

Pour D'Ieteren Auto, l'excellence existe déjà sur le front commercial, en particulier dans la vente de nouveaux véhicules et de nombreuses autres opportunités que nous avons identifiées dans le nouveau programme Magellan. Parallèlement, en mettant le client au cœur de tout ce que nous entreprenons, notamment dans les services après-vente, nous améliorerons la satisfaction et la fidélité de la clientèle au fil du temps. Avec notre positionnement fort de la marque chez Moleskine, nous devons maintenant adapter notre structure et nos compétences afin de nous préparer à une nouvelle phase de développement. À cette fin, nous avons recruté une nouvelle CEO, Daniela Riccardi, qui prendra ses fonctions au mois d'avril. Nous sommes très impatients de pouvoir continuer à écrire l'histoire passionnante de Moleskine avec elle et son équipe. D'Ieteren Immo, notre quatrième activité, poursuit également sa croissance. En 2019, nous avons ajouté des revenus locatifs de tiers et avons fait nos premiers pas dans le secteur résidentiel avec notre site TenBosch à Ixelles.

Enfin, **la création d'un impact significatif est l'objectif ultime recherché par toutes nos activités.** Outre la recherche de bons résultats financiers, nous sommes fiers de l'impact positif que nous avons sur nos employés et leurs familles, sur nos millions de clients et sur la société dans son ensemble. Chez Moleskine, nous mettons l'accent sur la

conception d'une gamme complète de produits éco-durables et disposons de notre propre initiative philanthropique florissante, la Moleskine Foundation, pour encourager la créativité et le partage de connaissances (voir le site [www.moleskinefoundation.org](http://www.moleskinefoundation.org)). Chez D'Ieteren Auto, nous transformons notre modèle économique conformément à la stratégie de D'Ieteren Auto qui consiste à améliorer la vie des citoyens en organisant une mobilité fluide, accessible et durable. De plus, nous réduisons activement notre empreinte carbone en générant plus de 40 % des besoins énergétiques immobiliers de D'Ieteren Auto avec des sources renouvelables. L'approche axée sur la durabilité de Belron progresse également, en témoigne l'excellent score que nous avons obtenu lors d'une évaluation comparative de la responsabilité sociale (EcoVadis). Belron reste également exemplaire en termes de mobilisation pour soutenir les communautés, en Afrique du Sud et à proximité de nos unités d'entreprise. Au-delà du soutien habituel que nous apportons, nous continuerons à aider chaque activité à se dépasser en matière de développement durable, à la fois sur le plan social et environnemental.

Cette année, nous publions pour la première fois un rapport intégré à la place de notre traditionnel rapport d'activité. Ce changement reflète la détermination du Groupe D'Ieteren à intégrer la durabilité dans notre modèle opérationnel en vue de créer une valeur financière et non financière au fil du temps.

Par ailleurs, vous découvrirez bientôt notre identité visuelle modernisée et notre nouveau site Web. Il ne s'agira pas d'une révolution de notre image, mais bien d'une évolution visant à réaffirmer d'où nous venons, qui nous sommes (une famille d'activités) et en quoi nous croyons : la force d'une étroite collaboration avec les équipes de direction de nos activités pour générer de la valeur à long terme pour toutes nos parties prenantes.

À l'heure où j'écris ces lignes, en mars 2020, il est devenu évident que le monde n'a plus le même visage. En effet, la pandémie du Covid-19 bat son plein et affecte tous les pans de nos activités. Il s'agit d'une période où nos valeurs prennent encore plus de sens. Au sein du Groupe D'Ieteren, nous essayons avant tout de veiller à la santé, à la sécurité et au bien-être de nos employés et clients. Ces aspects ont été au cœur de nos préoccupations et de nos mesures dès le premier jour et le resteront. À mesure que l'année avance, toutes les parties prenantes seront touchées et nous veillerons à maintenir un juste équilibre. Nous avons aujourd'hui la chance de bénéficier d'une trésorerie suffisamment forte pour affronter les éventuelles tempêtes qui s'annoncent.

J'aimerais remercier l'équipe Corporate et toutes nos activités, nos leaders et tous nos employés pour leur engagement et le travail fourni, surtout en cette période difficile. Avec chacun de vous, j'espère accompagner le groupe D'Ieteren vers l'avenir, en trouvant le juste équilibre entre continuité et changement.

Je vous souhaite une bonne lecture de notre premier rapport annuel intégré.

Francis Deprez  
CEO du Groupe D'Ieteren

# Notre modèle de création de valeur en un coup d'œil

Notre objectif consiste à construire une famille d'activités qui réinventent leur industrie, en recherche d'excellence et d'un impact significatif

(voir page 8)

Famille  
D'Ieteren

57.50%<sup>1,2</sup>  
en part du capital

Action propres<sup>2</sup>:  
2.73%

Flottant  
Euronext Bruxelles

39.78%<sup>2</sup>  
en part du capital



D'Ieteren est présent  
dans plus de 105 pays

- > **Favoriser la performance à long terme de nos activités** en soutenant les managers au travers de l'apport de capital patient, d'une vision stratégique et d'une réflexion sur l'efficacité opérationnelle. (voir page 22)
- > **Étendre notre portefeuille à de nouvelles activités** en investissant dans un nombre limité de sociétés qui occupent une place de leader dans leur marché et bénéficient d'opportunités concrètes pour générer de la valeur sur de longues périodes. (voir page 26)

Notre Rôle

Nos activités

## > D'IETEREN AUTO



### DESCRIPTION

**D'Ieteren Auto (détenue à 100 %)** distribue en Belgique les véhicules des marques Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti, Porsche et Yamaha. Il possède une part de marché d'environ 22 % et 1,2 million de véhicules en circulation à la fin 2019. Outre la distribution de véhicules en Belgique, D'Ieteren Auto fournit des services après-vente par le biais de concessions détenues en propre. Le modèle économique de D'Ieteren Auto est en train d'évoluer afin d'améliorer la vie des citoyens en organisant une mobilité fluide, accessible et durable. Cela se traduit entre autres par le développement d'une offre électrique complète et de nouvelles solutions de mobilité, telles que la mobilité partagée et l'intermodalité, via la filiale Lab Box.

### DONNÉES FINANCIÈRES

Chiffre d'affaires 2019 : 3,6 milliards EUR  
Résultat opérationnel *ajusté* 2019 : 119,0 millions EUR

### PERSONNEL (ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN MOYENS)

2.011

(voir page 30)

## > BELRON



### DESCRIPTION

**Belron (détenu à 54,85 % des droits de vote)** a un objectif clair : « faire la différence en s'impliquant avec une attention sincère dans la résolution des problèmes de ses clients ». Il est le leader mondial de la réparation, du remplacement et du calibrage de vitrage de véhicules grâce à plus de dix grandes marques, dont Carglass®, Safelite® AutoGlass et Autoglass®. Il prend également en charge la gestion des déclarations de sinistres pour le compte de certaines compagnies d'assurance, notamment en cas de bris de vitrage de véhicules. En 2019, Belron a servi 18,2 millions de clients dans 39 pays sur six continents.

### DONNÉES FINANCIÈRES

Chiffre d'affaires 2019 : 4,2 milliards EUR  
Résultat opérationnel *ajusté* 2019 : 400,5 millions EUR

### PERSONNEL (ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN MOYENS)

29.121

(voir page 40)

De manière générale, nous cherchons à créer de la valeur pour toutes nos parties prenantes, tout en considérant l'agenda de développement durable des Nations Unies. Pour les Indicateurs de performance clés (KPIs) et plus de détails sur la façon dont nous contribuons aux objectifs de développement durable des Nations Unies (ODD), veuillez vous référer à l'Index page 178.



## > Sur nos clients

Nous croyons que la satisfaction des clients est l'objectif fondamental de nos activités.

## > Sur nos collaborateurs

Nous pensons que l'implication, la motivation et le bien-être de nos collaborateurs sont essentiels et nous nous efforçons de créer une atmosphère de travail porteuse de sens et tournée vers l'accomplissement d'objectifs supérieurs.

## > Sur nos actionnaires

Nous croyons que la satisfaction des clients et l'implication des employés créent une valeur supérieure, y compris des rendements financiers plus élevés, pour nos actionnaires.

## > Sur notre planète

Nous prenons soins de l'environnement à travers l'utilisation responsable des ressources naturelles, la production et la consommation d'énergie renouvelable et la gestion durable des déchets.

## > Sur nos communautés

Nous encourageons nos activités à se rapprocher de leurs communautés, à travers une conduite appropriée et éthique, du volontariat, des donations et des engagement à long-terme.

## Notre écosystème

(voir page 20)

> Customer satisfaction



> Employee well-being and development



> Innovation for society



> Economic growth and value creation



> Respect of the environment



> Community engagement



> Ethics



## Notre Impact

(voir page 25 et 66)

## Nos engagements

### > MOLESKINE



#### DESCRIPTION

**Moleskine (détenue à 100 %)** est une marque lifestyle premium aspirationnelle. Elle développe et vend les carnets légendaires de la marque, mais aussi des sacs et des accessoires d'écriture et de lecture dans le cadre d'une stratégie de distribution multicanale dans plus de 105 pays. Moleskine innove sur le continuum analogique-numérique, en particulier grâce à la gamme « Smart Writing » qui permet aux utilisateurs d'élaborer leurs projets et leurs idées sur papier, sans renoncer à la commodité des technologies numériques.

#### DONNÉES FINANCIÈRES

**Chiffre d'affaires 2019 : 163,9 millions EUR**

**Résultat opérationnel ajusté 2019 : 18,6 millions EUR**

#### PERSONNEL (ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN MOYENS)

559

(voir page 48)

### > D'IETEREN IMMO



#### DESCRIPTION

**D'Ieteren Immo (détenue à 100 %)** regroupe les activités immobilières du Groupe D'Ieteren en Belgique. D'Ieteren Immo réalise des projets d'investissement et mène des études sur les possibilités de revalorisation de sites. En plus de gérer son propre patrimoine immobilier, la société fournit des conseils immobiliers aux locataires de la trentaine de biens qui composent son portefeuille.

#### DONNÉES FINANCIÈRES

**Revenu locatif net 2019 : 19,7 millions EUR**

**Valeur comptable du portefeuille 2019 : 197,0 millions EUR**

#### PERSONNEL (ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN MOYENS)

42

(voir page 54)

# Faits marquants 2019



Nous cherchons à créer de la valeur pour nos parties prenantes



## Pour nos actionnaires

### > FRANCIS DEPREZ DEVIENT CEO DU GROUPE D'IETEREN

Le Conseil d'administration de D'Ieteren a nommé Francis Deprez au poste de Chief Executive Officer du Groupe. Francis Deprez était déjà membre du Comité exécutif depuis 2016. Auparavant, il a travaillé pendant quinze ans chez McKinsey & Company, dont huit comme Partner, cinq ans chez Deutsche Telekom en tant que Senior VP en Stratégie et cinq ans chez Detecon International en tant que CEO.

### > INTENTION DU GROUPE D'IETEREN DE FILIALISATION DE SES ACTIVITÉS DE DISTRIBUTION ET DE RETAIL AUTOMOBILE

Le groupe D'Ieteren a annoncé son intention de filialiser D'Ieteren Auto, son activité de distribution et de retail automobile pour en faire une toute nouvelle filiale détenue à 100 % à partir de janvier 2021. Cette filialisation de D'Ieteren Auto la positionnerait au même niveau que Belron, Moleskine et D'Ieteren Immo au sein du groupe D'Ieteren. D'Ieteren Auto a pour sa part annoncé son intention de procéder à un second niveau de filialisation portant sur certains de ses métiers. D'Ieteren Auto disposerait ainsi d'une organisation plus souple et plus proche de sa clientèle sur un marché où la numérisation et les nouvelles solutions de mobilité rendent stratégique le contact direct avec les différents types de clients.

### > BELRON BAT LES RECORDS DE VENTE

2019 fut une excellente année pour Belron, principalement grâce à la réussite de son programme d'accélération et de transformation des activités, « Fit for Growth ». Visant à stimuler ses performances financières, le programme a généré d'excellentes ventes et une croissance des bénéfices, tout en veillant à ce que la société reste engagée dans son objectif consistant à faire la différence pour ses clients et la société en leur accordant une attention sincère.



### > SAFELITE, LA FILIALE DE BELRON AUX ÉTATS-UNIS, FAIT L'ACQUISITION DE TRUROAD HOLDINGS, INC.

Le groupe Safelite®, filiale de Belron aux États-Unis, a conclu un accord en vue de l'acquisition des actifs de TruRoad, dont les activités incluent la réparation et le remplacement de vitrage de véhicules (VGRR), le recalibrage et la gestion de sinistres. TruRoad sert des clients dans 17 États américains, y compris des consommateurs, des clients commerciaux (flottes) et des sociétés d'assurance. Avec cette acquisition, Safelite a renforcé ses capacités de développer son empreinte nationale, d'accélérer sa croissance et de mieux servir ses clients.

### > D'IETEREN AUTO MET TOUT EN ŒUVRE POUR DEVENIR LE LEADER DU MARCHÉ BELGE DE LA MOBILITÉ

Poursuivant sa stratégie 2025 destinée à renforcer la résilience de son activité principale sur des marchés compétitifs et à développer de nouvelles sources de revenus par des solutions innovantes, D'Ieteren Auto a lancé le projet Magellan, un pôle de transformation chargé de définir des priorités et d'allouer des ressources aux multiples initiatives menées dans ce contexte.



### > UNE ANNÉE DE RÉSULTATS POUR D'IETEREN IMMO

D'Ieteren Immo s'est diversifié dans le secteur résidentiel avec son projet TenBosch, un complexe à usage mixte comprenant 35 appartements et un magasin au rez-de-chaussée dans le quartier du Châtelain à Bruxelles. De plus, dix nouveaux locataires ont rejoint son portefeuille de clients B2B. Cette diversification de la clientèle a été possible grâce à la reconversion de sites anciennement utilisés par D'Ieteren Auto.

## Pour nos clients

### > NIVEAU RECORD POUR LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE DE BELRON

Une fois de plus, Belron a prouvé que la satisfaction de la clientèle était au cœur de ses préoccupations, avec un Net Promoter Score global de 84,2 % pour l'année, un record dans l'histoire de Belron.

### > IMMERSION DANS LA CLIENTÈLE DE MOLESKINE

Moleskine a mené une grande étude internationale sur sept marchés pour comprendre comment la marque était perçue et en savoir plus sur son public cible. Cette étude a notamment montré qu'un client sur trois se considère comme un ambassadeur de la marque. Les principaux moteurs sont la culture et la créativité, qui sont perçues comme indispensables pour renforcer l'engagement avec la marque.

### > UNE PLACE PLUS CENTRALE POUR LES ACTIVITÉS RETAIL DE D'ETEREN AUTO À BRUXELLES

D'eteren Auto a lancé le plan « Leading the race » en janvier, dévoilant ainsi l'ambition pour ses activités retail à Bruxelles. À partir de 2023, celles-ci seront dotées de quatre sites de pointe, soigneusement répartis, pour accueillir les clients.



## Pour nos employés



### > MOLESKINE LANCE LE PROJET « PEOPLE & CULTURE »

Moleskine a invité ses employés à réfléchir à la marque, à son objectif et à ses valeurs : « Excellence, Apprentissage, Attention, Ingéniosité, Passion » et à voir quels comportements et attitudes personnels sont nécessaires pour les alimenter au quotidien. Des ateliers internes ont été organisés en petits groupes d'une quinzaine de personnes, en EMEA ou en Amérique. Le déploiement du projet se poursuivra en 2020 en Asie-Pacifique. Ce projet a suscité une participation massive et les scores obtenus dans le cadre des enquêtes de satisfaction internes furent particulièrement élevés.

### > FORMATION DES TECHNICIENS DE BELRON RECONNUE PAR LA PROFESSION

L'Institute of the Motor Industry (IMI), qui approuve les normes de formation et d'accréditation pour l'industrie automobile, a accordé à Belron International le titre de « IMI Awarding Centre » pour les services VGRR\* et le recalibrage. Cette approbation implique que le « Belron Way of Fitting » (BWof) en tant que programme de garantie de la qualité est élevé au rang de norme industrielle. Belron est la première société de services VGRR à l'obtenir, ce qui lui confère une crédibilité indépendante et un avantage concurrentiel dans l'industrie automobile, ainsi qu'une reconnaissance et une évaluation des compétences et du développement des techniciens.

\* Réparation et remplacement de vitrage de véhicules



### > LEADING THE D'ETEREN AUTO WAY

D'eteren Auto a poursuivi ses efforts de collaboration interne pour développer une culture d'entreprise innovante et intéressante. En particulier, un forum de haut niveau a permis d'examiner les valeurs internes et de leur donner vie dans toute l'organisation. Il s'agit d'un véritable levier de transformation sur lequel D'eteren Auto aimerait s'appuyer pour relever les défis majeurs qui animent son secteur et réaliser son ambition 2025.

## Pour notre planète



### > CE QUE LA RÉINVENTION SIGNIFIE POUR D'IETEREN AUTO

Poppy, la plate-forme de mobilité partagée lancée à Bruxelles et à Anvers par Lab Box, start-up de D'Ieteren Auto pour les nouvelles solutions de mobilité, a atteint l'objectif des 500 voitures partagées. De plus, afin de proposer à ses 50.000 utilisateurs le choix de transport le plus adapté à leurs besoins, Poppy a intégré l'offre de voiture, de trottinette électrique et de scooter électrique dans une seule application. Parallèlement, EDI (Electric D'Ieteren Solutions) a étendu son offre de stations de recharge pour voitures électriques et hybrides de toutes marques en facilitant l'installation de panneaux solaires. Voici des exemples concrets de la manière dont les activités peuvent se réinventer pour le bien de la société.

### > D'IETEREN IMMO LANCE UNE APPROCHE AMBITIEUSE DE LA DURABILITÉ

Déterminé à devenir un exemple dans la gestion durable des bâtiments existants et des nouveaux projets, D'Ieteren Immo a jeté les bases d'une politique de durabilité ambitieuse. En effet, l'entreprise a identifié huit thèmes spécifiques pour lesquels des Indices de performance clés seront définis. Ils sont tous axés sur la réalisation de deux objectifs majeurs : « Concevoir, construire et préserver un modèle économique durable » et « Être un employeur de premier ordre et un partenaire fiable dans l'évolution vers une société plus juste et plus durable ».



### > RÉDUCTION DE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE CHEZ BELRON

Belron a réussi à limiter davantage son intensité de carbone (CO<sub>2</sub> par emploi). Sa stratégie « Repair First », qui consiste à réparer un vitrage plutôt que de le remplacer lorsque c'est possible, a permis de réduire la production de 140.000 tonnes de CO<sub>2</sub>, mais aussi l'intensité de carbone globale de 17 % au cours des cinq dernières années. Étant l'un des principaux fournisseurs de vitrage au monde, Belron se doit d'éliminer son verre de manière écologique. En 2019, l'entreprise a recyclé plus de verre qu'elle ne l'avait jamais fait auparavant et a poursuivi ses efforts pour augmenter sa capacité de recyclage afin de réaliser son ambition à long terme de recycler 100 % de tout le verre utilisé.

## Pour nos communautés



### > UN MONTANT RECORD POUR AFRIKA TIKKUN

Le triathlon annuel de Belron, le « Spirit of Belron Challenge », a atteint un record de 26 millions de rands (environ 1,5 million EUR) récoltés pour Afrika Tikkun, le partenaire caritatif historique de Belron qui fournit des services éducatifs, sanitaires et sociaux aux jeunes et à leurs familles dans les townships d'Afrique du Sud. Cet événement a également permis de célébrer le 25e anniversaire de l'organisation et de manifester son engagement permanent en faveur des jeunes d'Afrique du Sud, où l'entreprise est née.

### > LA MOLESKINE FOUNDATION PROMeut LA CRÉATIVITÉ, LA CULTURE ET L'ÉDUCATION DE QUALITÉ

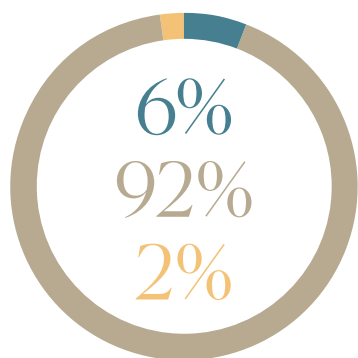
En 2019, la Moleskine Foundation a mis en œuvre des programmes éducatifs non conventionnels et organisé des événements dans six pays différents pour faire participer les jeunes des communautés mal desservies, de New York à Libreville, en passant par Venise et Maputo. Des centaines de jeunes ont ainsi eu l'opportunité unique de renforcer leurs capacités de traiter les informations de manière critique et de mieux connaître les outils permettant de laisser libre cours à leur créativité dans leur processus de réflexion.

### > D'IETEREN AUTO SE BOUGE POUR LES AUTRES

En 2019, plus de 300 collègues ont marché, couru ou roulé à vélo pour des projets caritatifs liés à la mobilité durable. Le nombre de kilomètres parcourus a été converti en euros grâce à une application spécifique, ce qui a permis de soutenir plus d'une dizaine de projets, comme l'achat de vélos ou de fauteuils roulants, l'amélioration de l'accès aux bâtiments aux personnes à mobilité réduite et l'adaptation de véhicules pour le transport de personnes présentant une incapacité.



# Chiffres clés par activité



31.750

équivalents temps plein moyens en 2019

## PERSONNEL MOYEN



8.026,9

millions EUR en 2019

## VENTES EXTERNES<sup>3</sup>

| (équivalents temps plein moyens) | 2018   | 2019   | Var.   |
|----------------------------------|--------|--------|--------|
| D'Ieteren Auto                   | 1.848  | 2.011  | +8,8%  |
| Belron                           | 30.567 | 29.121 | -4,7%  |
| Moleskine                        | 479    | 559    | +16,7% |
| Autres                           | 57     | 59     | +3,5%  |
| Total                            | 32.951 | 31.750 | -3,6%  |

| (en millions de EUR) | 2018    | 2019    | Var.   |
|----------------------|---------|---------|--------|
| D'Ieteren Auto       | 3.404,0 | 3.634,9 | +6,7%  |
| Belron               | 3.839,7 | 4.228,1 | +10,1% |
| Moleskine            | 174,1   | 163,9   | -5,9%  |
| Total                | 7.417,8 | 8.026,9 | +8,2%  |



# 522,7

millions EUR en 2019

## RÉSULTAT OPÉRATIONNEL *AJUSTÉ*<sup>1,3</sup>

# 300,7

millions EUR en 2019

## RÉSULTAT *AJUSTÉ* AVANT IMPÔT<sup>1,2</sup>, PART DU GROUPE (Indicateur clé de performance)

| (en millions de EUR) | 2018  | 2019         | Var.          |
|----------------------|-------|--------------|---------------|
| D'leteren Auto       | 113,0 | <b>119,0</b> | +5,3%         |
| Belron               | 225,7 | <b>400,5</b> | +77,4%        |
| Moleskine            | 28,6  | <b>18,6</b>  | -35,0%        |
| Autres               | -9,4  | <b>-15,4</b> | +63,8%        |
| Total                | 357,9 | <b>522,7</b> | <b>+46,1%</b> |

| (en millions de EUR) | 2018  | 2019         | Var.          |
|----------------------|-------|--------------|---------------|
| D'leteren Auto       | 121,0 | <b>128,4</b> | +6,1%         |
| Belron               | 82,1  | <b>172,8</b> | +110,5%       |
| Moleskine            | 18,9  | <b>9,8</b>   | +48,1%        |
| Autres               | -6,9  | <b>-10,3</b> | +49,3%        |
| Total                | 215,1 | <b>300,7</b> | <b>+38,8%</b> |

<sup>1</sup> Après exclusion des éléments d'ajustements (APM - voir lexique page 68) Pré-IFRS 16.

<sup>2</sup> Une participation de 52,48% dans Belron en 2019 et 2018 (recalculée).

<sup>3</sup> Comprend 100% de Belron.



# Créer de la valeur





# Contexte économique et financier de 2019

## Un contexte macroéconomique complexe

Au niveau mondial, l'année 2019 a enregistré la plus faible croissance économique depuis la crise financière qui a touché le monde il y a plus d'une décennie, ce qui reflète une faiblesse permanente du commerce international, de la confiance et des investissements dans un contexte de vives tensions commerciales (désaccords entre les États-Unis et la Chine) et d'incertitude géopolitique (ex. Brexit). Ce ralentissement généralisé a touché tant les économies avancées que les marchés émergents et les économies en développement. Les inquiétudes entourant la croissance ont engendré une politique d'assouplissement monétaire de la Réserve fédérale américaine et d'autres grandes banques centrales, ce qui a mené à une réduction des coûts d'emprunt.

Ces politiques accommodantes ont été le principal moteur des excellentes performances des marchés financiers, étant donné que les marchés boursiers mondiaux ont connu leur meilleure année depuis 2009, malgré le contexte macroéconomique à la traîne. L'apaisement des tensions commerciales faisant suite aux discussions bilatérales entre les États-Unis et la Chine depuis la mi-octobre (et l'accord de phase 1) et la résolution probable de l'imbroglio lié au Brexit ont également boosté la confiance des investisseurs à la fin 2019.

Quant à l'avenir, avec l'espoir d'un accord commercial entre les États-Unis et la Chine, alors que les élections présidentielles américaines, la politique d'assouplissement monétaire des principales banques centrales et l'atténuation de l'incertitude en Europe qui devrait suivre le Brexit étaient censées dominer l'année 2020, ces thèmes sont éclipsés depuis le début février 2020 par la crise du COVID-19 qui risque de fragiliser une croissance déjà anémique.

## Ralentissement du marché européen des fusions et des acquisitions (M&A)

Après une excellente année 2018, le marché européen du M&A a perdu 22 % de valeur et représentait 23 % du marché international du M&A en 2019. Cette baisse s'explique en grande partie par le déclin important du marché du M&A au Royaume-Uni dans un contexte d'impasse du Brexit, la diminution du nombre de grandes transactions (seulement 5 transactions de plus de 10 milliards de dollars, le niveau le plus bas depuis 2009) et un recul des transactions transfrontalières reflétant le ralentissement économique et l'incertitude géopolitique à l'échelle mondiale.



## Concurrence accrue sur fond d'abondance de capitaux propres et d'emprunt, source de valorisations élevées

Le développement rapide des investissements alternatifs et la prolifération de gestionnaires d'actifs injectant du capital dans le capital investissement (Private Equity ou PE) ont entraîné une augmentation croissante des collectes de fonds (ex. 86 milliards de dollars en Europe et 407 milliards de dollars dans le monde en 2019, contre respectivement 49 milliards et 242 milliards de dollars en 2015) et un niveau record de liquidités dans ce domaine (ou « poudre sèche ») d'environ 460 milliards de dollars en Europe et 2000 milliards de dollars dans le monde. En y associant les liquidités amplement suffisantes sur les états financiers des sociétés, on assiste à une concurrence accrue pour injecter des capitaux. L'intensité de la concurrence découle également du nombre croissant d'investisseurs de plus en plus variés et professionnels, allant des plates-formes mondiales investissant dans l'ensemble des produits et pays aux sociétés d'investissement extrêmement pointues. Les marchés de la dette financière demeurent accommodants, avec des taux d'intérêt historiquement bas, sous l'impulsion de la politique monétaire conciliante des principales banques centrales. Ce contexte offre aux

acheteurs une source de financement particulièrement « bon marché » qui renforce encore leur pouvoir d'action. L'abondance de liquidités a naturellement renforcé la concurrence pour les actifs et peut mener à une hausse des valorisations (ex. médiane du multiple EV/EBITDA en 2019 multipliée par 11 en Europe alors qu'elle était multipliée par 9 en 2009).

## Les sociétés sont invitées à contribuer aux Objectifs de développement durable

Parallèlement, la sensibilisation aux questions liées à la durabilité s'est intensifiée, tout comme la pression exercée sur les sociétés pour accorder une attention particulière aux thèmes environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) et communiquer sur ces points. L'année 2020 et la nouvelle décennie devraient être marquées par une intégration plus systématique des questions liées à la durabilité dans les pratiques commerciales.

# Modèle de fonctionnement

## > Favoriser la performance à long terme de nos activités

Le soutien de nos activités est au cœur de nos préoccupations. Nous cherchons à travailler dans le cadre d'un partenariat réel avec les équipes de direction, pour le meilleur et pour le pire. Nous considérons nos activités comme des organisations humaines ayant un objectif bien établi. Nous croyons plus particulièrement que des employés engagés offrant des expériences agréables aux clients et adoptant une attitude responsable envers la société génèrent de meilleurs résultats.

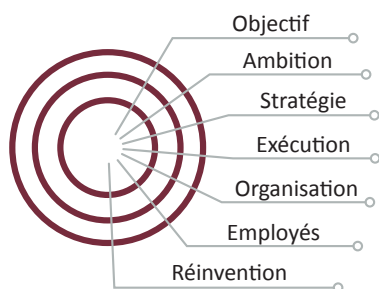
Nos responsabilités dans les partenariats sont triples :

### Soutien à long terme

Nous nous engageons à développer nos activités à long terme. Il existe de nombreuses possibilités de croissance à long terme et de création de valeur, comme l'expansion géographique, le lancement de nouveaux produits ou services, la consolidation du secteur, le gain de parts de marché, etc. Nous sommes préparés à prendre des risques et à réinvestir dans les sociétés pour les aider à se développer et à se renforcer. Nous prêtons également main-forte aux équipes de direction lorsqu'elles doivent réinventer leurs modèles économiques. Forts de notre expérience, nous savons que la transformation réelle et l'expansion peuvent nécessiter des investissements significatifs, du temps et des efforts.

### Contribution

Nous sommes activement impliqués dans nos activités. Notre valeur ajoutée repose sur notre capacité à les aider à se renforcer et à se développer, tout en respectant l'autonomie de la direction. Nous offrons des conseils, un soutien et un feed-back ambitieux et constructif dans sept dimensions :



Nous voulons investir notre capital humain dans des projets spécifiques et ad hoc si nous croyons qu'il existe une éventuelle création de valeur significative. Plus important encore, nous nous concentrons sur le renforcement des capacités au sein des activités afin de garantir une exécution efficace et continue.

### Engagement

Le partenariat repose sur un dialogue permanent, ouvert et transparent. En termes de gouvernance, nous mettons en place des organismes de gouvernance efficaces et efficaces, en assurant un processus de prise de décisions rapide et en apportant la supervision, les vérifications et les bilans nécessaires. Nous cherchons toujours la clarté et la concordance avec les équipes de direction et croyons que la collaboration est le meilleur moyen de créer l'engagement. Par conséquent, alors que nous n'avons pas d'horizon de sortie spécifique, nous voulons partager la création de valeur en fonction des objectifs spécifiques. Nous tenons à nous entretenir avec tous les employés d'une organisation, des hauts cadres aux employés de magasin. Nous leur accordons une oreille aussi attentive que possible et prenons le temps de comprendre leur culture, leur vision et leurs modèles de fonctionnement.

Nous déployons de multiples expertises et compétences pour soutenir nos activités, qu'il s'agisse de la finance, de la durabilité, de la stratégie, des aspects fiscaux ou juridiques. Notre équipe compte six professionnels de l'investissement soutenus par des équipes chevronnées qui travaillent en toute transparence pour encadrer nos activités.

*“Nous nous concentrons sur le renforcement des capacités au sein des activités afin de garantir une exécution efficace et continue.”*





*Interview  
d'Arnaud Laviolette,  
Chief Financial Officer*

---

**Quels sont les indicateurs clés de performance qui sous-tendent la création de valeur au sein du groupe D'Ieteren?**

Nous mesurons nos performances sous plusieurs angles. Au niveau financier, nous examinons l'évolution des ventes, la croissance de l'EBIT et de l'EBITDA, les liquidités disponibles et le rendement du capital investi. D'un point de vue opérationnel, nous étudions notre part de marché relative, les opportunités de consolidation, la satisfaction de la clientèle et l'engagement des employés. Nous accordons une importance particulière à l'impact à long terme de nos activités sur la société au sens large et nous commençons à le mesurer. Enfin, nous suivons de près les risques spécifiques auxquels nos activités font face et essayons de les atténuer afin d'enregistrer des performances durables.

**Quels ont été les points positifs et les obstacles rencontrés en 2019 ? D'après vous, quelles sont les pistes d'amélioration?**

Globalement, nous avons connu une excellente année pour chaque aspect des indicateurs de performance. Chez Belron, la direction s'est montrée particulièrement proactive pour saisir les opportunités et accroître nos parts de marché, consolider des marchés stratégiques clés, adapter notre personnel aux conditions variables, développer notre méthode de recalibrage et renforcer notre efficacité. Nos initiatives stratégiques Fit for Growth ont déjà contribué à l'amélioration des résultats. Les liquidités considérables générées par cette activité ont permis à la société de distribuer d'importants dividendes après avoir

*“Nous voulons garder un maximum de flexibilité financière au niveau Corporate afin de soutenir nos activités dans leur stratégie.”*

augmenté son endettement à des conditions intéressantes et de réaliser une acquisition significative aux États-Unis (TruRoad). Les difficultés restent la volatilité des volumes dans certaines régions et la conversion des opportunités de recalibrage par le biais d'un outillage adéquat et de la formation adaptée de nos techniciens. Il y reste des possibilités d'amélioration en termes d'efficacité de l'organisation, en examinant les processus de bout en bout avec les investissements nécessaires dans le domaine des technologies de l'information.

Concernant le volet Auto, toutes nos marques (à l'exception de Porsche) ont gagné des parts sur un marché stable, notamment Audi qui réalise une performance remarquable. Ces résultats de nos activités d'importation ont entraîné une hausse des bénéfices, malgré les moins bons résultats de nos activités retail à Bruxelles et chez Porsche. La génération de liquidités a progressé, mais demeure affectée par des stocks plus élevés. La direction a travaillé sur un nouveau plan stratégique, Magellan, et sur des gains d'efficacité opérationnels devant préparer la société à relever les défis des prochaines années.

Enfin, les performances de Moleskine ont été particulièrement faibles en raison des droits de douane américains, de la pression exercée par les détaillants en ligne sur les détaillants traditionnels, du segment B2B qui n'a pas réitéré ses performances de 2018, des problèmes persistants avec nos canaux directs et du segment des produits numériques et des sacs qui ne répondent pas aux attentes.

Nous avons donc décidé d'apporter certains changements au niveau managérial qui, nous l'espérons, porteront leurs fruits au second semestre 2020.

#### **Quel modèle de financement appliquez-vous au niveau de la société et des activités?**

Nous voulons garder un maximum de flexibilité financière au niveau Corporate afin de soutenir nos activités dans leur stratégie et nous n'envisagerons le financement par l'endettement au niveau Corporate que si nous avons la certitude qu'il sera temporaire. Nous fixons, avec la direction des activités, le niveau adéquat de financement par l'endettement pour chacune de nos activités, qui doit permettre de générer les liquidités nécessaires pour rembourser leur dette en temps voulu et verser un dividende.

#### **Quelle stratégie de répartition des actifs le groupe D'Ieteren applique-t-il?**

Nous cherchons à déployer nos ressources financières dans un nombre restreint d'opportunités d'envergure, conformément à notre objectif et à nos priorités en termes d'investissement.

Notre politique de dividende vise à distribuer au moins le même dividende que celui de l'année précédente et à l'augmenter si nous le jugeons durable.

Nous avons décidé en 2019 de lancer un programme de rachat d'actions, car nous avons jugé que nos parts représentaient un investissement très intéressant pour notre position de trésorerie excédentaire.

## *Un nouvel élan pour notre approche de la durabilité*

#### **Concrètement, en quoi consiste l'approche du groupe D'Ieteren en matière de durabilité ?**

Le groupe vise une approche intégrée, où la durabilité fait partie intégrante de nos deux principales missions opérationnelles : le soutien apporté à nos activités existantes et la recherche de nouvelles activités.

#### **Quels ont été les moments clés de cette approche de la durabilité en 2019 ?**

Le soutien que nous apportons à nos activités sur le plan non financier a été repensé en 2019. Nous voulions démarrer d'une page blanche pour élaborer une approche à long terme, avec des objectifs adéquats. Après deux années de reporting sur les aspects non financiers identifiés pour chaque activité en partenariat avec des experts, en prenant en compte des normes internationales comme le SASB, nous avons décidé de soutenir nos activités avec une nouvelle analyse de matérialité. Ces nouvelles analyses détaillées et personnalisées reposent sur des études de marché, des dialogues avec les principaux groupes de parties prenantes de nos activités et des entretiens avec leur direction. Elles sont conçues pour aider les activités à prendre des mesures nécessaires en tenant compte de leur secteur et de leur propre écosystème.

Au niveau du groupe, nous avons également formalisé notre approche globale et encouragé des activités qui ne le faisaient pas encore à mesurer leur performance concernant certaines dimensions non financières clés pour le groupe D'Ieteren, à savoir la satisfaction de la clientèle, l'engagement des employés et l'impact environnemental.

Dans une famille d'activités, les membres peuvent se soutenir et s'enrichir mutuellement. C'est la raison pour laquelle, nous avons organisé pour la deuxième année consécutive en 2019 un séminaire sur la réflexion intégrée, réunissant des membres de chaque activité en présence d'experts externes. Cette année, les participants ont notamment pu échanger leurs expériences dans les domaines du contrôle de leur chaîne d'approvisionnement, de la mesure de leur empreinte environnementale (sans se limiter aux émissions de CO<sub>2</sub>) et de la définition d'objectifs quantifiés, mais aussi s'informer sur des processus destinés à améliorer la pertinence et la précision de leurs données non financières.

#### **Quelles sont les prochaines étapes ?**

La prochaine grande étape consistera à faire valoir les enseignements tirés des études de matérialité et des rapports non financiers du dernier exercice afin d'aider nos activités à définir une stratégie de durabilité spécifique à leur secteur.

Parallèlement, le groupe D'Ieteren s'entretiendra également avec ses propres parties prenantes, notamment les actionnaires, investisseurs, analystes, régulateurs et membres de la société civile, sur le thème de la durabilité. Il s'agira de mieux comprendre la portée de notre impact dans un contexte où les sociétés et les investisseurs sont appelés à soutenir la transition vers une économie plus durable.

*Interview de  
Nicolas Saille,   
Head of M&A*

---



## > Appliquer une méthode ciblée pour la recherche de nouveaux investissements

**Comment décrieriez-vous le profil d'investisseur du groupe d'Ieteren ?**

D'Ieteren est une société d'investissement à ancrage familial depuis de nombreuses générations, ce qui nous donne une stabilité et une réelle perspective à long terme dans laquelle nos investissements peuvent s'inscrire.

Cette approche nous permet de nous différencier de beaucoup d'autres sources de capital et nous impose de nous poser des questions sur les tendances fondamentales pérennes des marchés que nous regardons ainsi que de construire une forme de spécialisation sectorielle dans nos équipes. Cette spécialisation nous permet d'être plus efficace dans la sélection et l'analyse des opportunités d'investissement et sous-tend notre contribution à la création de valeur dans ces activités.

Nous sommes à la recherche d'équipes de management inspirées et ambitieuses, capables de construire et d'envisager le développement de leurs activités par croissance externe et interne, sur de longues périodes, par exemple en consolidant un marché auparavant fragmenté comme c'était le cas avec Belron. L'alignement des intérêts

est également un élément important de cette équation. Nous sommes également particulièrement attentifs au facteur humain et nous positionnons en tant que partenaire d'équipes de management soudées, prêtes à collaborer avec nous.

**Vous étudiez plus d'une centaine de dossiers par an, comment gérez-vous ce flux au quotidien ?**

Nous disposons d'une équipe multidisciplinaire composée de 6 personnes (en plus de notre CEO et CFO) qui partage son temps entre la recherche d'investissements et le support aux activités existantes. Cette équipe travaille également en lien étroit avec nos experts en matières juridiques et fiscales.

Nos spécialisations sectorielles combinées à une certaine discipline et une série de critères objectifs en termes de taille, de croissance, de rentabilité, qui dépendent des situations analysées, nous permet de créer un « funnel » d'opportunités d'investissements qui est analysé régulièrement par notre comité d'investissement, pour remonter le cas échéant vers nos autres organes de gouvernance.

Mon défi aujourd'hui, dans cette période de liquidités abondantes, de taux d'intérêt bas et de valorisations élevées, est de pouvoir allouer le temps et les ressources de l'équipe sur les bons segments et opportunités bien avant qu'une situation actionnariale puisse se déclarer, afin de se préparer au mieux, accumuler des connaissances, parler avec les bons experts et tester des thèses d'investissement possibles en amont.

#### Comment les dossiers vous parviennent-ils le plus souvent ?

Notre effort de recherche de nouveaux investissements est principalement articulé autour de deux approches complémentaires : une première qui se base sur nos propres capacités et créativité, nos analyses de marché propriétaires et l'identification d'opportunités intéressantes et une deuxième se basant sur l'apport des banquiers d'affaires, consultants et apporteurs d'affaires qui nous nourrissent d'opportunités possibles dans les secteurs et les géographies recherchés. Nous avons également des dialogues réguliers avec des concurrents et partenaires, fonds ou sociétés d'investissement familiales ou autres, fonds souverains, etc.

#### On a longtemps considéré D'Ieteren comme un groupe lié à l'automobile. Ce secteur fait-il encore partie de vos cibles ?

Tout a commencé par la mobilité, et ce choix n'a cessé de se renforcer après quelques réinventions en cours de route. Aujourd'hui, l'une de nos spécialisations sectorielles est la mobilité qui regroupe une série de segments dont certains sont liés à l'automobile.

#### Les investisseurs s'intéressent de plus en plus aux aspects ESG des sociétés, quelle importance D'Ieteren y accorde-t-elle en tant qu'investisseur ?

Une importance croissante. Nous avons intégré aujourd'hui une analyse ESG dans nos « streams » de due diligence. Lorsque nous procédons à l'analyse d'une opportunité d'investissement, nous reprenons, dans notre analyse, un chapitre sur ce que cette société fait en matière de développement durable, la manière dont elle le fait et les améliorations possibles.

Nous sommes convaincus qu'il existe une corrélation positive au sein d'une organisation humaine, entre la force de sa raison d'être, sa capacité à contribuer positivement à l'ensemble de ses parties prenantes, dont l'environnement, et sa performance financière.

*“Nous accordons une grande importance au facteur humain et nous positionnons en tant que partenaires d'équipes de direction unies, prêtes à collaborer avec nous.”*

## Stratégie d'investissement du groupe D'Ieteren

Le groupe D'Ieteren cherche à investir dans un nombre limité de sociétés qui occupent une place de leader dans leur marché et bénéficient d'opportunités concrètes pour générer de la valeur sur de longues périodes. Le groupe cherche également des investissements permettant une forme de contrôle (contrôle, contrôle conjoint, possibilité de contrôle). Il vise certaines industries spécifiques dans lesquelles il développe une expertise approfondie en soutenant le développement de ses activités sur le long terme.



### Orientation sectorielle

- Services commerciaux
- Industriels
- Mobilité, transport et logistique
- Biens et services lifestyle



### Géographie

- Recherche de proximité culturelle
- Équipe de direction basée en Europe

### Thèmes d'investissement

- Démographie et vieillissement de la population
- Urbanisation / mobilité
- Durabilité
- Industrie 4.0
- Automatisation/numérisation

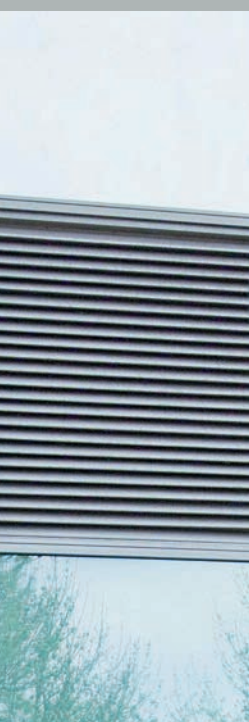


### Taille

- Volonté d'investir entre 300 millions EUR et 1 milliard EUR ou plus dans un nombre restreint de plates-formes de croissance



# Nos activités



# D'leteren Auto

Améliorer la vie sociale des citoyens au travers  
d'une mobilité fluide, accessible et durable.



## Notre métier

D'leteren Auto distribue en Belgique les véhicules des marques Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti et Porsche, ainsi que des pièces de rechange et des accessoires. Il possède une part de marché d'environ 22 % et 1,2 million de véhicules en circulation. Par l'intermédiaire de D'leteren Sport, l'entreprise distribue aussi les produits de Yamaha en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg.

D'leteren Auto gère un solide réseau de concessionnaires indépendants à travers le pays et possède une vingtaine d'établissements implantés principalement sur l'axe Bruxelles-Malines-Anvers. Outre la distribution de véhicules en Belgique, D'leteren Auto fournit des services après-vente par le biais des activités détenues par le groupe. Celles-ci englobent la carrosserie, l'entretien et les réparations. L'entreprise vend des véhicules d'occasion via des centres My Way et des distributeurs agréés My Way.

D'leteren Auto propose en outre des services de location à long terme et un éventail complet de financements automobiles à travers une filiale commune entre D'leteren et Volkswagen Financial Services.

L'activité de D'leteren Auto est en train d'évoluer afin d'améliorer la vie des citoyens en organisant une mobilité fluide, accessible et durable. La société accorde une grande attention à la promotion d'une mobilité responsable, principalement au moyen des initiatives de sa filiale Lab Box.



*Message de  
Denis Gorteman,  
CEO de D'Ieteren Auto*

---

« Améliorer la vie sociale de nos concitoyens à travers une mobilité fluide, accessible et durable » est la vision d'avenir de D'Ieteren Auto, sur laquelle nous avons bâti - ensemble avec nos collaborateurs - notre stratégie 2025. Il s'agit là d'un engagement collectif fort visant à transformer notre business model actuel pour devenir, à l'horizon 2025, l'acteur N°1 dans le vaste marché de la mobilité.

Le point de départ des réflexions stratégiques menées en interne depuis 2018 a été de savoir comment répondre au plus près aux attentes des différents types de clients que nous servons, à savoir nos partenaires concessionnaires, les clients professionnels, les gestionnaires de flotte et les clients particuliers ; un travail complexe et évolutif influencé par 4 tendances majeures et interconnectées qui bousculent le secteur automobile. Electrification, connectivité, nouvelle mobilité et automatisation des véhicules sont des évolutions progressives qui font naître de nouveaux comportements de consommation de la voiture en particulier et de la mobilité en général.

En effet ce sont désormais l'expérience utilisateur et la qualité du service proposé qui concentrent les attentes des clients. La demande en matière de personnalisation des offres est très forte. Les clients aspirent à des solutions de mobilité qui s'adaptent à leur vie. En parallèle, les villes se transforment, en y réduisant la place et l'usage de la voiture.

Notre stratégie 2025 a été définie en gardant à l'esprit ces changements comportementaux et contextuels. Elle vise à assurer l'excellence et l'innovation, à renforcer la résilience de notre activité actuelle et à acquérir de nouvelles sources de revenus dans des solutions d'avenir. Les projets lancés sont nombreux et concernent l'ensemble des services proposés. Un Transformation Office maximise nos chances de réussite dans ces projets, en allouant des ressources et en fixant des priorités claires compte tenu de nos objectifs fixés. La structure interne a également été repensée afin de donner à nos différentes activités l'autonomie et l'agilité nécessaires pour répondre aux besoins de leur clientèle spécifique et optimiser leurs trajectoires de développement.

*“Notre objectif est de transformer notre modèle économique actuel et de devenir le leader du marché de la mobilité à l'horizon 2025.”*



## *“Les clients veulent des solutions de mobilité adaptées à leurs vies.”*

La mise en œuvre de notre stratégie va cependant bien au-delà de l'implémentation de projets. Nous menons à travers toute notre organisation un travail important de réflexion et de collaboration, fondé sur les valeurs de la société, pour faire évoluer notre culture interne et la rendre plus responsabilisante et favorable à l'innovation. Nous sommes convaincus que la réussite de notre transformation passera par l'engagement de chacun de nos collaborateurs. Par conséquent, il est logique de soutenir le développement des compétences nécessaires pour atteindre nos objectifs ambitieux.

Cette manière de fonctionner porte ses fruits et a déjà permis de mener à bien certains projets multidisciplinaires. Par ailleurs, elle a contribué à réaliser d'excellentes performances commerciales et opérationnelles en 2019, en exploitant les opportunités de développement de nos marchés.

L'année 2020 s'annonce plus ardue compte tenu de l'évolution attendue à la baisse des marchés de voitures et utilitaires neufs. Cependant, nos équipes sont prêtes à instaurer de nouvelles initiatives destinées à compenser ces reculs, notamment dans le marché des véhicules d'occasion qui dispose d'un réel potentiel de développement ou dans la « verdurisation » du parc automobile en offrant des solutions globales pour le plus grand confort des clients concernés.

Compte tenu de la qualité et de l'engagement des équipes en place, je suis convaincu que l'avenir de D'Ieteren Auto s'annonce prometteur et je les en remercie. Dans un monde où la performance est gage de réussite, nous continuerons sans relâche à être une organisation citoyenne cherchant le meilleur équilibre entre le bien-être de notre personnel et la satisfaction de notre clientèle, le développement de nos partenaires et le respect de l'environnement dans lequel nous opérons.

## > 2019 en résumé

### Environnement économique

Avec 550.003 immatriculations de voitures neuves en 2019, soit une augmentation de 0,1 % par rapport à 2018, le marché a atteint un niveau très élevé, au-delà des prévisions. Du côté des utilitaires, 81.218 immatriculations ont été enregistrées, soit 4 % de plus qu'en 2018. Une analyse des immatriculations par type de client révèle une augmentation du renouvellement des flottes de véhicules de société d'une part, signe d'une économie nationale solide, et une diminution du marché des particuliers d'autre part, conséquence des incertitudes relatives aux politiques fiscales. La ventilation des immatriculations par type de motorisation confirme le recul du nombre de moteurs diesel (31 % du marché) au profit de l'essence (61 %) et la montée en puissance progressive des véhicules à énergie alternative (7 %) dû à l'amélioration croissante de l'offre.

L'année 2019 a été marquée par plusieurs changements contextuels qui impacteront inmanquablement les ventes de véhicules. Les centres-villes poursuivent leur évolution en réduisant l'espace destiné aux voitures, en limitant progressivement la vitesse autorisée à 30 km/h ou encore en interdisant la circulation des véhicules vieillissants dans des zones à basse émission. Le recours à des moyens de transport alternatifs comme le vélo ou la trottinette électrique se généralise de plus en plus.

Des décisions prises en 2019 notamment en matière de la fiscalité du véhicule de société, qui en réduit la déductibilité en se basant sur les émissions de CO<sub>2</sub> par véhicule, influenceront également les ventes.

Ainsi, on prévoit en 2020 une baisse de 7 % sur le marché des voitures neuves, avec 510.000 immatriculations. Le marché des utilitaires légers devrait également enregistrer un déclin de 8 % pour atteindre 75.000 immatriculations. La transition vers des véhicules électriques devrait s'accélérer avec l'arrivée de nombreux véhicules compacts à des prix plus abordables. Le marché de l'occasion devrait, quant à lui, se maintenir avec 600.000 immatriculations. Les activités d'après-vente resteront sous pression en raison de la qualité des véhicules et des systèmes d'aide à la conduite.

### D'excellentes performances commerciales

En 2019, tirant parti de la croissance du marché des véhicules neufs, D'leteren Auto a augmenté sa part de marché nette (hors immatriculations de moins de 90 jours) pour atteindre 22 % des véhicules neufs et 11 % des utilitaires légers. Cette évolution s'explique par l'intérêt suscité par les nouveaux modèles, certains d'entre eux étant électriques, et par les SUV de toutes les marques distribuées.

Concernant l'après-vente, la fidélité des clients aux ateliers associée à une augmentation de la clientèle a permis de compenser la baisse d'activités liée à la robustesse croissante des véhicules, ainsi qu'aux systèmes d'aide à la conduite intégrés qui limitent le nombre d'accidents sur les routes et, par conséquent, la nécessité d'interventions en carrosserie. D'autre part, la vente de pièces et d'accessoires a évolué favorablement.



## Poppy atteint l'objectif des 500 voitures partagées

Seulement deux ans après son lancement, Poppy a multiplié ses actions pour accélérer son développement à Bruxelles, Anvers et autour de l'aéroport de Bruxelles-National. Sa flotte de 550 voitures partagées comprend les modèles Seat e-Mii, Ibiza CNG et Skoda Citigo-e. Afin d'offrir à ses 50.000 utilisateurs le choix de transport le plus adapté à leurs besoins en fonction de la distance à parcourir et de l'heure du déplacement, Poppy a intégré l'offre de voitures, de trottinettes et de scooters électriques dans une seule application. L'autre valeur ajoutée par Poppy, outre la multimodalité, réside dans le fait qu'il vise les trajets interurbains en permettant à ses utilisateurs de voyager dans les trois zones dans laquelle il est actif.

## Electric by D'leteren

Afin de promouvoir l'utilisation de véhicules électriques et de relever les défis d'une mobilité de plus en plus soucieuse de l'environnement, D'leteren Auto a commercialisé, par le biais de sa filiale EDI (Electric by D'leteren), une offre complète de solutions intelligentes pour le rechargement et la production d'énergie verte à destination des utilisateurs privés et professionnels. Pour s'adapter à tous les modèles disponibles sur le marché et à toutes les installations électriques, EDI propose plusieurs types de stations de recharge en monophasé ou triphasé, ainsi qu'une carte qui permet de recharger les véhicules sur l'une des 10.000 stations de recharge publiques situées dans les 25 pays de l'Union européenne. Pour ses clients professionnels, EDI propose également une solution de « split billing » (facturation partagée) qui enregistre le coût lié à la recharge d'un véhicule à domicile et envoie la facture à l'employeur. Deux ans après sa création, EDI a pour ambition de quintupler ses ventes en 2020 par rapport à 2019.

## Principaux résultats

- Finalisation de la stratégie Market Area qui offre à D'leteren Auto un réseau structuré en une vingtaine de zones géographiques.
- Lancement du plan « Leading the race » qui dévoile l'ambition des activités retail à Bruxelles, avec 4 sites de pointe à partir de 2023.
- Développement du projet CLIPS (Customer Logistics in Parts & Services) qui vise à optimiser le processus de distribution des pièces et accessoires, et à atteindre un niveau de satisfaction encore plus élevé des concessionnaires.
- Lancement des ventes en ligne pour les véhicules de stock permettant à D'leteren Auto d'y acquérir une expertise et de se positionner comme précurseur dans cette nouvelle approche commerciale.
- Outre ses activités de voitures partagées et son application de multimodalité, les nouvelles initiatives pour Lab Box ont élargi ses services pour englober HUSK (plate-forme de service de chauffeur privé), HUSH (service de mobilité autonome) et Lizy (leasing en ligne de voitures d'occasion récentes ou de stock).
- Résultats encourageants pour EDI, Electric by D'leteren, qui a étendu son offre de bornes de recharge en facilitant l'installation de panneaux solaires.



## > Stratégie pour 2020 et au-delà

D’Ieteren Auto a défini sa stratégie 2025 conformément à sa vision qui consiste à améliorer la vie des citoyens en organisant une mobilité fluide, accessible et durable. Il nourrit l’ambition de garantir son leadership sur le marché de la mobilité en 2025 en axant ses actions sur trois principes :

- Devenir le meilleur acteur dans les activités existantes et améliorer ses performances dans des marchés attendus en décroissance.
- Étendre ses activités où il est le plus compétitif, afin de générer de la valeur et de devenir plus résilient dans un secteur en pleine mutation.
- Se préparer à l’avenir en innovant dans les services à la mobilité afin de capter de nouvelles sources de revenus et de prendre place dans ce marché d’avenir.

Afin de garantir le déploiement efficace de la stratégie 2025, un Transformation Office a été créé pour coordonner, planifier, allouer les ressources nécessaires et évaluer l’ensemble des projets menés. Celui-ci fait figure d’interface entre les activités et la direction ; il permet de réaliser les arbitrages nécessaires en ligne avec la stratégie mise en place.

### Une organisation à l’appui de nos ambitions stratégiques

En termes d’organisation, les procédures juridiques ont été entamées pour filialiser D’Ieteren Auto et ses principales activités à compter du 1er janvier 2021. Cette opération doit permettre à chaque secteur de se concentrer sur sa propre activité et d’optimiser son développement. Historiquement au cœur de D’Ieteren S.A., D’Ieteren Auto deviendra alors une filiale à 100 %. Ses activités retail à Bruxelles (D’Ieteren Car Centers et les Porsche Centres de Bruxelles et d’Anvers) deviendront trois nouvelles filiales, aux côtés des filiales existantes Lab Box, Sopadis, EDI, Wondercar, D’Ieteren Sport, ainsi que de la filiale commune Volkswagen D’Ieteren Finance.

### « Leading the D’Ieteren Auto Way »

Des efforts importants de collaboration interne ont été déployés depuis 2018 pour développer une culture d’entreprise innovante et intéressante. Il s’agit d’un véritable levier de transformation sur lequel D’Ieteren Auto souhaite s’appuyer pour relever les défis majeurs qui animent son secteur et réaliser ses ambitions à 2025. Un trajet de leadership a permis d’examiner les valeurs internes et de leur donner vie dans l’ensemble de l’organisation. Ses valeurs « Honourability, Curious boldness, Enthusiasm, Supportiveness, Perseverance » sont les piliers sur lesquels D’Ieteren Auto s’appuie pour ses prises de décisions et ses actions menées au quotidien.

### Le client avant tout

La réussite de la stratégie 2025 dépendra de la création de relations de qualité avec les clients. Il s’agit d’un facteur de durabilité clé pour D’Ieteren Auto, qui nécessite de placer le client au cœur de toutes les réflexions, décisions et actions. Ce ne sont pas des mots creux, mais une philosophie réelle qui doit se concrétiser à tous les niveaux de la société. Ce levier essentiel de la transformation devrait permettre à D’Ieteren Auto d’accéder au sommet du marché de la mobilité belge en 2025.

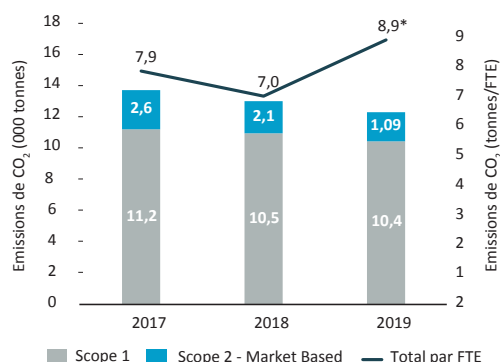
*“Une culture d’entreprise engageante constitue un vrai levier de transformation.”*

# D'Ieteren Auto<sup>2</sup>

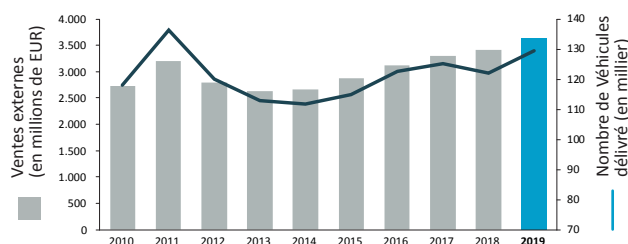
## Chiffres clés

| (en millions EUR)                                   | 2018    | 2019    |
|-----------------------------------------------------|---------|---------|
| Véhicules neufs livrés (en unités)                  | 122.164 | 129.575 |
| Ventes externes                                     | 3.406,9 | 3.634,9 |
| Résultat opérationnel <i>ajusté</i> <sup>1</sup>    | 113,0   | 119,0   |
| Marge opérationnelle <i>ajustée</i>                 | 3,3%    | 3,3%    |
| <b>Résultat <i>ajusté</i>, part du groupe</b>       |         |         |
| avant impôts <sup>1,3</sup>                         | 121,0   | 128,4   |
| après impôts <sup>1</sup>                           | 76,8    | 86,2    |
| Personnel moyen<br>(équivalents temps plein moyens) | 1.848   | 2.011   |

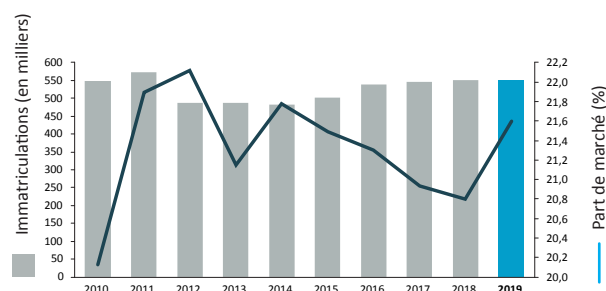
### EMISSIONS DE CO<sub>2</sub> LIÉE AUX ACTIVITÉS DE D'IETEREN AUTO EN 2019 (CO<sub>2</sub>LOGIC)



### VENTES ET NOMBRE DE VÉHICULES LIVRÉS



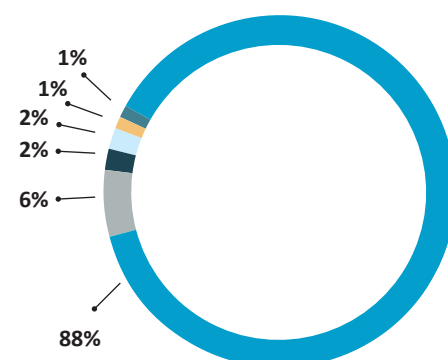
### IMMATRICULATIONS DE VOITURES NEUVES EN BELGIQUE ET PART DE MARCHÉ DE D'IETEREN AUTO



### ÉVOLUTION DES REVENUS PAR ACTIVITÉ

| (en millions EUR)                   | 2018           | 2019           | Var.         |
|-------------------------------------|----------------|----------------|--------------|
| ● Véhicules neufs                   | 2.991,1        | 3.188,3        | +6,6%        |
| ● Pièces de rechange et accessoires | 206,2          | 215,7          | +4,6%        |
| ● Service après-vente               | 90,9           | 94,5           | +4,0%        |
| ● Véhicules d'occasion              | 67,6           | 76,1           | +12,6%       |
| ● D'Ieteren Sport                   | 29,6           | 36,5           | +23,3%       |
| ● Autres                            | 21,5           | 23,8           | +10,7%       |
| <b>D'IETEREN AUTO</b>               | <b>3.406,8</b> | <b>3.634,9</b> | <b>+6,7%</b> |

### RÉPARTITION DES REVENUS PAR ACTIVITÉ



\* L'indice relatif 2019 (tCO<sub>2</sub>/FTE) augmente de façon significative en raison d'une correction apportée au niveau du calcul du nombre de FTEs. Les FTEs de Sopadis ont été exclues puisque Sopadis était exclu du calcul de l'empreinte carbone. Les valeurs historiques seront réajustées dans le prochain rapport afin de fournir une base plus précise au suivi de la performance climatique.

Les émissions Scope 1 sont les émissions directes induites par des sources détenues en propre ou contrôlées.

Les émissions Scope 2 sont des émissions indirectes issues de la génération d'énergie achetée.

Les émissions Scope 3 sont toutes les émissions indirectes (non comprises dans le Scope 2) qui se produisent dans la chaîne de valeur d'une entreprise, qu'il s'agisse d'émissions en amont ou en aval. (Source GHG protocol)

1. Après exclusion des éléments d'ajustement (APMs - voir lexique page XX).

2. Le segment D'Ieteren Auto exclut les activités immobilières et corporate du groupe.

3. Le résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe, inclut la part du groupe dans le résultat *ajusté* avant impôts des entités mises en équivalence.



# Belron

Faire la différence en s'impliquant avec une attention sincère  
dans la résolution des problèmes de nos clients



## Notre métier

Belron a un objectif clair : « faire la différence en s'impliquant avec une attention sincère dans la résolution des problèmes de ses clients ». Il est le leader mondial de la réparation, du remplacement et du calibrage de vitrage de véhicules dans 39 pays, par le biais d'entreprises propres et de franchises, avec des marques de premier plan sur le marché, dont Carglass®, Safelite® et Autoglass®. Il prend également en charge la gestion des déclarations de sinistres pour le compte de certaines compagnies d'assurance, notamment en cas de bris de vitrage de véhicules.

|                                    | 2016  | 2017  | 2018  | 2019         |
|------------------------------------|-------|-------|-------|--------------|
| Clients (en millions) <sup>1</sup> | 15.5  | 16.8  | 18.2  | <b>18.2</b>  |
| NPS <sup>2</sup>                   | 82.6% | 83.1% | 82.8% | <b>84.2%</b> |

<sup>1</sup> Y compris les franchisés

<sup>2</sup> Net Promoter Score



## *Message de Gary Lubner, CEO de Belron*



*“Nous voulons rendre notre activité plus rentable, en nous concentrant notamment sur l’approvisionnement, la productivité et l’optimisation des missions.”*

2019 fut une excellente année pour Belron, principalement grâce à la réussite de notre programme de transformation des activités, « Fit for Growth ». Le programme, qui vise à stimuler les performances financières, a généré une forte croissance et d'excellents bénéfices, tout en veillant à ce que nous restions engagés dans notre mission de faire la différence pour nos clients, nos employés, la société et nos actionnaires.

Le programme Fit for Growth était destiné à accélérer les performances dans certains domaines critiques de notre activité de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules. Dans un souci d'adapter les moments et la manière dont nous faisons notre publicité, nous avons développé notre marketing numérique tout en conservant les spots publicitaires adaptés à la télévision et à la radio. Nous avons réalisé d'énormes progrès au niveau du recalibrage en augmentant nos investissements dans les capacités et la couverture de recalibrage, et nous sommes fiers d'être les experts techniques dans ce domaine, avec 875.000 calibrages en 2019. Nous avons aussi connu une hausse pour nos produits et services à valeur ajoutée, principalement des essuie-glaces (19 % de nos clients du

secteur de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules ont également acheté d'autres produits).

Ces réussites, associées à une attention permanente portée au développement de nos marques et au renforcement de nos partenariats avec les compagnies d'assurance, les gestionnaires de flottes et les sociétés de leasing, nous ont permis de réaliser des ventes records et de servir un nombre record de clients. Notre principale priorité reste nos clients et nous pouvons nous féliciter d'avoir obtenu un score NPS global de 84,2 % pour cette année.

De plus, nous nous concentrons sur le renforcement de la rentabilité de l'activité, notamment en améliorant les achats, la productivité et les fonctions. En ce qui concerne les achats, nous avons mieux tiré parti de notre envergure, en particulier dans l'achat de verre et de polyuréthane. Nous avons amélioré la productivité de nos techniciens en utilisant un nouveau modèle, « Our People's Time Index », qui nous a permis d'identifier les inefficacités opérationnelles et de les rectifier. De même, nous avons mis en place de nouvelles méthodes de travail pour les techniciens par le biais d'un plan d'optimisation de fonction. L'entreprise



## *“Notre priorité numéro 1 reste nos clients”*

a continué à se concentrer sur le maintien d'une chaîne d'approvisionnement efficace en exploitant la structure régionale établie en 2018. La constitution de trois régions (Amérique du Nord, Zone euro et le reste du monde) nous a fourni la plate-forme nécessaire pour tirer davantage profit de notre envergure.

Nous avons également amélioré nos méthodes de travail en publiant de nouveaux rapports et en introduisant chaque mois des évaluations pour tous les pays et régions, axées sur les performances, les projets et les employés. Nous avons recruté de nouveaux dirigeants pour nos départements RH et IT afin d'apporter une expertise supplémentaire dans ces deux domaines clés et avons lancé un nouveau programme de gestion des talents et de planification de la succession, dans l'objectif de développer nos talents et de mettre en place une plate-forme pour l'avenir. Plusieurs gros projets technologiques reposant sur la réingénierie des processus d'affaires et l'exploitation de la technologie basée sur le cloud ont été lancés dans les trois régions. Je suis très enthousiaste quant au futur potentiel de ces deux domaines fonctionnels. Pendant cette période de transformation, il était essentiel d'impliquer nos employés dans notre parcours du

changement. Je suis ravi que nous ayons pu maintenir des niveaux d'implication élevés pendant toute l'année et récompenser 77 personnes de l'entreprise en leur remettant un « Belron Exceptional People Award » pour leurs excellents résultats. Je suis profondément reconnaissant envers les personnes formidables qui travaillent pour Belron.

Belron prend extrêmement à cœur ses responsabilités sociétales et nous continuons à travailler dur pour améliorer nos taux de recyclage et autres paramètres de durabilité dans toute la société. Cependant, nous savons que nous pouvons encore faire mieux.

Nous avons connu une année impressionnante en ce qui concerne la récolte de fonds pour des œuvres caritatives, puisque nous avons atteint un montant record lors du « Spirit of Belron Challenge », où nous avons eu le privilège de fêter les 25 ans d'Afrika Tikkun. Nos efforts de récolte de fonds ont clôturé une année vraiment incroyable pour Belron, dont je suis particulièrement fier. Je suis extrêmement reconnaissant envers toutes les personnes qui y ont contribué.

## > 2019 en résumé

### Environnement économique

L'hiver rude qui a touché l'Amérique du Nord, comparable à 2018, y a entraîné une forte demande de services de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules (VGRR), alors que l'hiver plus doux en Europe a impliqué une diminution significative de la demande durant le premier semestre de l'année.

La complexité technique des services VGRR s'accroît toujours avec l'essor de la technologie Advanced Driver Assistance Systems (ADAS), qui nécessite une amélioration des capacités et des connaissances en matière de recalibrage. On estime qu'environ 16 % du parc automobile d'Amérique du Nord et d'Europe est doté d'un ADAS intégré, contre 10 % à la fin 2018.

Les demandes des automobilistes, des assureurs, des gestionnaires de flottes et des sociétés de leasing sont restées constantes, se concentrant sur la commodité et la valeur. Par conséquent, il convient de réaliser des investissements permanents pour faire connaître les possibilités de réparation au grand public, mais aussi de développer les capacités opérationnelles, étant donné qu'un recalibrage efficace requiert une plate-forme d'élévation ainsi qu'un bon éclairage. Avec la complexité accrue du vitrage de véhicules, les fabricants de verre doivent investir, ce qui renchérit les coûts de production et les prix le long de la chaîne de production. L'environnement concurrentiel a connu peu de changements significatifs en 2019.

Pour 2020, nous prévoyons une demande relativement stable des services VGRR dans les zones d'activité de Belron, bien que légèrement plus faible en Amérique du Nord, si l'on prend en considération un hiver moyen comparativement

à l'hiver rude de 2019. Nous nous attendons à ce que la complexité technique des services augmente, plus particulièrement en ce qui concerne le recalibrage. Les demandes des clients devraient se confirmer et aucun changement significatif n'est prévu dans l'environnement concurrentiel.

### Principaux résultats

- Belron a pu maintenir le niveau record de 18,2 millions de clients réalisé en 2018.
- Le service à la clientèle reste au cœur de Belron, en témoigne son score NPS de 84,2 %, le plus élevé jamais atteint.
- Belron a effectué 875 000 calibrages, soit une augmentation de 112 % par rapport à 2018, permettant ainsi à un nombre plus élevé de conducteurs de rouler en toute sécurité.
- En 2019, le « Spirit of Belron Challenge » annuel a permis de récolter un montant record de 26 millions de rands, l'occasion idéale de fêter le 25e anniversaire d'Afrika Tikkun (<https://afrikatikun.org/>).
- Belron a réalisé des ventes records de 4,2 milliards EUR, en tenant compte de l'expansion de ses opérations aux États-Unis grâce à l'acquisition de TruRoad Holdings Inc. (TruRoad).
- Belron a fait la différence pour ses clients grâce à son offre de produits et de services à valeur ajoutée.
- L'engagement de Belron pour l'environnement s'est confirmé avec 68 % du verre recyclé, un record.



## *Johan Mortier - Head of Belron Technical*

### *Répondre à la demande du marché ADAS qui connaît une croissance rapide*

En 2019, la technologie ADAS (Advanced Driver-Assistance Systems) a connu une croissance exponentielle avec la généralisation des systèmes de sécurité dans les véhicules.

Belron a répondu à cette croissance du marché en investissant dans les connaissances, les capacités et la couverture du recalibrage. Avec notre programme Fit for Growth, l'entreprise a été capable de suivre un plan d'action complet pour accélérer la croissance et les bénéfices tout en renforçant la sécurité de ses clients.

Une meilleure couverture de l'outillage était essentielle pour ce faire. Outre l'utilisation des outils provenant des deux plus grands fournisseurs en la matière, nous avons encore étendu notre portée grâce à un partenariat mondial avec un fournisseur « over the air » qui utilise des outils d'origine de constructeurs automobiles pour garantir un calibrage

fiable. En travaillant en étroite collaboration avec nos trois partenaires du recalibrage, nous pouvons garantir que nous disposons à tout moment des meilleures capacités en la matière.

La formation de nos techniciens et de nos Key Accounts sur l'importance du calibrage correct et l'impact d'un mauvais calibrage a également bénéficié d'une attention permanente et nous sommes fiers que notre travail de calibrage ait été élevé au rang de norme industrielle par l'Institute of Motor Industry (IMI), une première pour une société de VGRR mondiale.

Grâce à notre attention et à nos investissements permanents, nous sommes devenus la plus grande société de recalibrage au monde.

## *Hugo Vinerier - VAPS Manager*

### *Offrir plus de commodité et de valeur à nos clients*

L'accent mis sur le segment VAPS (Value Added Products and Services) dans notre programme de transformation Fit for Growth nous a donné l'opportunité d'étendre notre partenariat avec nos unités d'entreprise et d'offrir une plus-value à nos clients en réparation et remplacement de vitrage de véhicules, tout en boostant les performances financières de nos actionnaires.

En nous concentrant sur une gamme principale de produits à un prix compétitif et en la proposant constamment à nos clients, mais aussi en renforçant la discipline opérationnelle dans tous les points de contact, nous sommes parvenus à accroître notre Attachment Rate (pourcentage de clients qui achètent au moins un produit ou service supplémentaire)

pour atteindre 19 % et à augmenter nos ventes de plus de 35 % par rapport à 2018. Mieux encore, en proposant ce service pratique, nous avons également amélioré notre NPS, ce qui confirme que nous faisons réellement une différence positive pour nos clients.

Le VAPS reste une belle opportunité en 2020 et nous nous engageons à proposer nos produits et services supplémentaires à davantage de clients. En utilisant notre formule gagnante pour les canaux de contact, nous savons que nous pouvons améliorer le service à la clientèle et poursuivre la croissance de Belron.

## **Faire une différence pour la société**

Nous savons que notre entreprise a un impact considérable sur le monde dans lequel nous vivons et nous prenons cette responsabilité très au sérieux. En 2019, nous avons réalisé de gros progrès dans la gestion et la réduction de notre impact environnemental, mais nous savons qu'il y a toujours moyen de faire mieux et nous nous faisons constamment en sorte de nous améliorer.

### **Notre impact environnemental**

Nous sommes ravis que l'intensité de carbone de la société (CO<sub>2</sub> par mission) continue de diminuer. Notre stratégie « Repair First », qui consiste à réparer un vitrage plutôt que de le remplacer lorsque c'est possible, a permis de réduire la production de 140.000 tonnes de CO<sub>2</sub>, mais aussi notre intensité de carbone globale de 17 % au cours des cinq dernières années.

Étant l'un des principaux fournisseurs de vitrage pour véhicules au monde, Belron se doit d'éliminer son verre de manière écologique. Cette année, nous avons recyclé plus de verre que nous ne l'avions jamais fait auparavant et nous

poursuivons nos efforts pour augmenter notre capacité de recyclage afin de réaliser notre ambition de recycler 100 % de tout le verre utilisé.

Ces réussites, ainsi que bien d'autres initiatives et activités, reflètent les résultats du programme d'analyse comparative de la responsabilité sociétale (EcoVadis) qui a placé Belron dans les 10 % de tête des entreprises du même secteur industriel.

### **Transformer les communautés**

Nous croyons que changer les vies, c'est-à-dire faire une différence pour les communautés dans lesquelles nous sommes actifs, fait partie de notre ADN. En 2019, Belron atteignait fièrement un montant record au profit de 300 œuvres caritatives dans le monde entier.

Parallèlement, notre triathlon annuel a permis de récolter une somme record de 26 millions de rands (environ 1,5 million EUR) pour notre partenaire caritatif Afrika Tikkun, témoignant de notre engagement permanent pour changer la vie de jeunes en Afrique du Sud, où notre entreprise a pris naissance.



## > Stratégie pour 2020 et au-delà

Les priorités stratégiques de Belron pour 2020 sont conformes à son objectif de faire la différence pour ses clients, ses employés, la société et ses actionnaires en leur accordant une attention sincère.

S'appuyant sur les réussites de 2019 en termes de croissance et de bénéfices, Belron entend poursuivre son parcours de transformation. Pour ce faire, il conviendra d'apporter des améliorations au marketing et à son offre de produits et de services à valeur ajoutée. Belron cherchera également à renforcer son empreinte opérationnelle afin de pouvoir répondre à la demande croissante de services de recalibrage.

De plus, la société veut progresser dans la manière dont elle achète des biens et services dans toute l'entreprise, que ce soit directement ou indirectement, et continuer à accroître la productivité des techniciens.

Cette méthode de travail renforcera l'efficacité des fonctions de support grâce à une amélioration des processus et de la technologie numérique, et préparera l'entreprise à l'avenir par le biais d'un programme de gestion des talents et de processus de planification de succession.

Les nouveaux services Automotive Damage Repair and Replacement (ADRR) et Home Damage Repair and Replacement (HDDR) ont été dépriorisés en raison des opportunités significatives qu'offre le VGRR. Cependant, une attention particulière sera donnée aux opérations non VGRR existantes.

Enfin, Belron continuera à respecter ses engagements envers la société et l'environnement en améliorant sa stratégie de responsabilité sociétale.

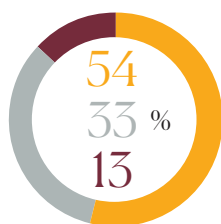
*“Les priorités stratégiques de Belron pour 2020 sont en ligne avec sa mission de faire la différence pour ses clients, ses employés, la société et ses actionnaires, avec une attention sincère.”*

# Belron

## Chiffres clés

| (en millions EUR)                                   | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    | 2019 <sup>3</sup> |
|-----------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------------|
| Ventes externes                                     | 2.800,9 | 2.769,0 | 2.727,2 | 2.843,1 | 2.792,6 | 3.161,2 | 3.305,4 | 3.486,2 | 3.839,7 | 4.228,1           |
| Résultat opérationnel ajusté <sup>1</sup>           | 255,6   | 262,3   | 196,0   | 173,5   | 165,1   | 182,0   | 190,7   | 189,8   | 225,7   | 400,5             |
| Marge opérationnelle ajustée <sup>1</sup>           | 9,1%    | 9,5%    | 7,2%    | 6,1%    | 5,9%    | 5,8%    | 5,8%    | 5,4%    | 5,9%    | 9,5%              |
| Résultat ajusté, part du groupe                     |         |         |         |         |         |         |         |         |         |                   |
| avant impôts <sup>1,2</sup>                         | 211,3   | 213,1   | 147,7   | 130,5   | 123,4   | 137,6   | 148,4   | 134,5   | 90,3    | 172,8             |
| après impôts <sup>1,2</sup>                         | 155,5   | 162,3   | 110,9   | 93,1    | 94,3    | 112,2   | 122,6   | 116,0   | 74,9    | 120,4             |
| Personnel moyen<br>(équivalents temps plein moyens) | 24.790  | 25.199  | 24.200  | 25.645  | 25.204  | 26.390  | 26.340  | 28.994  | 30.567  | 29.121            |

### RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES VENTES



en millions EUR

● Amérique du Nord

● Europe

● Reste du monde

**Total****2018****2019****Var.**

1.896,5

**2.280,0**

+20,2%

1.365,2

**1.374,5**

+0,7%

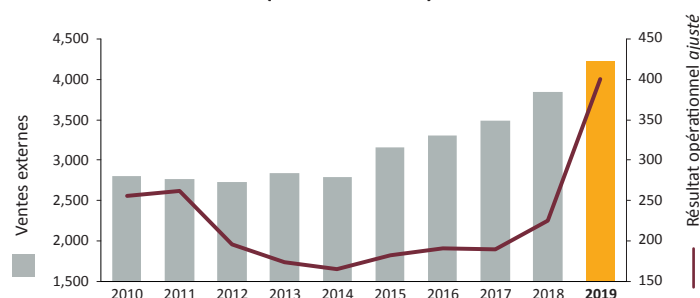
578,0

**573,6**

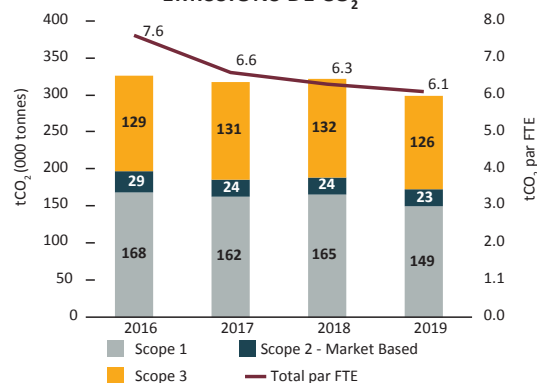
-0,8%

**3.839,7****4.228,1****+10,1%**

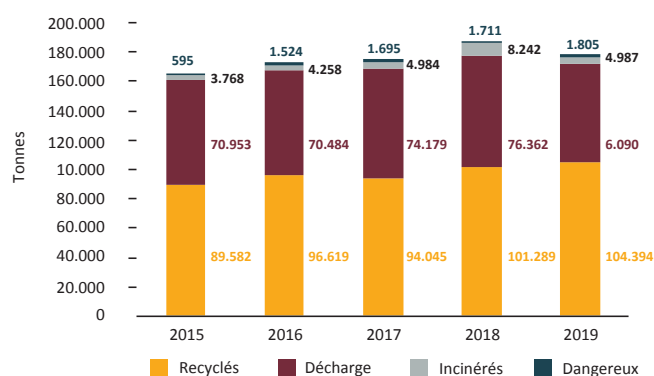
### VENTES ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ<sup>1</sup> (en millions EUR)



### ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub>



### FLUX DE DÉCHETS



1 Après exclusion des éléments d'ajustement (APM - voir lexique page 68).

2 Une participation moyenne dans Belron de 94,85% en 2017, 57,78% en 2018 et 52,48% en 2019.

3 Pré-IFRS 16.



# 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.

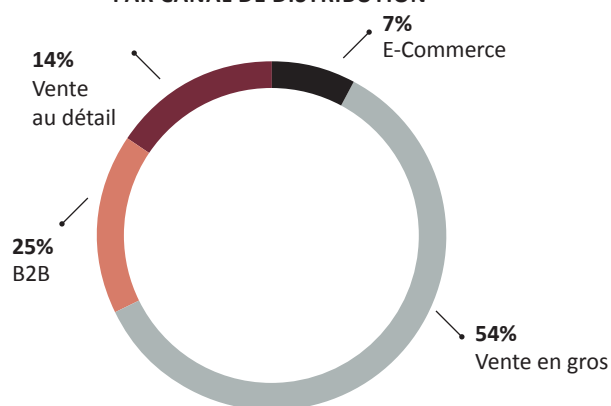
# Moleskine

## Chiffres clés

| (en millions EUR)                  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019 <sup>1</sup> |
|------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------------|
| 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<sup>er</sup> octobre 2016.

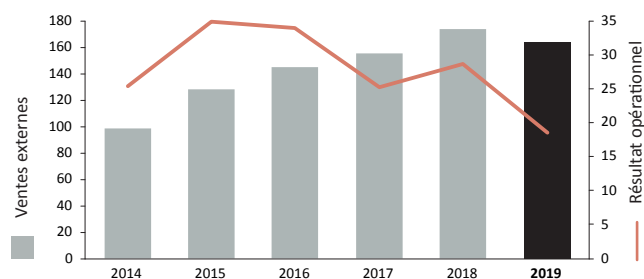
### RÉPARTITION DES VENTES PAR CANAL DE DISTRIBUTION



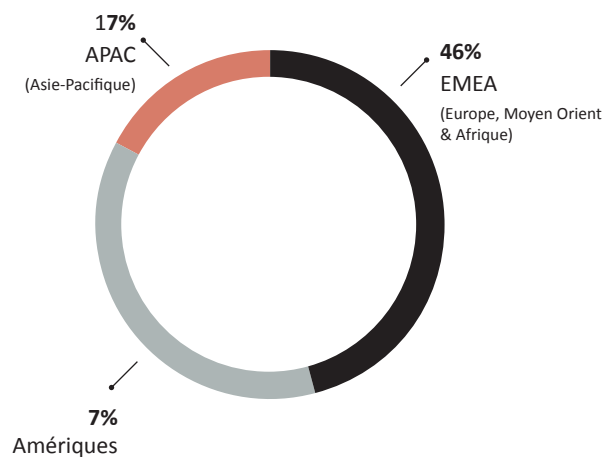
### EMISSIONS DE CO<sub>2</sub> (PREMIÈRE MESURE EFFECTUÉE EN 2019)

| Emissions directes     | tCO <sub>2</sub> e |     |
|------------------------|--------------------|-----|
| Scope 1                | 183.82             | 32% |
| Scope 2 (market based) | 394.02             | 68% |
| <b>Total</b>           | <b>577.84</b>      |     |

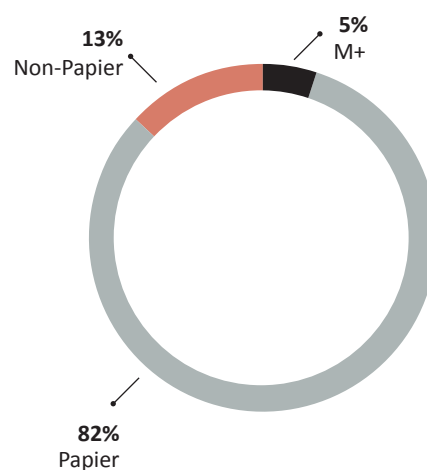
### REVENUE AND OPERATING RESULT<sup>2</sup> (EUR million)



### 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

# D'leteren Immo

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



## Notre métier

En tant que bras immobilier du groupe D'Ieteren en Belgique, D'Ieteren Immo gère les actifs immobiliers nécessaires aux activités du groupe, notamment les bureaux, les ateliers, les concessions, les centres logistiques et/ou les parkings.

Ses activités s'articulent essentiellement autour de la conversion de sites et de la recherche de nouvelles zones de développement dans les secteurs semi-industriels et tertiaires, ainsi que sur le marché résidentiel.

De plus, il aide également les consommateurs finaux, à savoir les locataires des 31 sites du portefeuille, en leur proposant des conseils immobiliers et un ensemble de services innovants.

Avec ses différentes activités, D'Ieteren Immo cherche à garantir la prospérité de son immobilier qui, dans certains cas, fait partie des actifs du groupe depuis plusieurs décennies.

Il recherche l'excellence dans ses différents domaines de responsabilité, grâce aux éléments suivants :

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



## *Message de Paul Monville, CEO de D'Ieteren Immo*

---



Jour après jour, nous devons réinventer notre profession, car notre principal défi réside aujourd'hui dans la conception et le développement d'environnements capables de résister à l'épreuve du temps en faisant preuve de flexibilité.

En 2019, nous avons réfléchi à notre identité et à notre image. Trois termes, tous trois porteurs de sens et de promesses, constituent désormais la vision de notre société : « Mind. Plan. Build ». Le premier nous rappelle qu'avant de poser la première pierre, nous devons prendre conscience de l'impact de nos actions, en particulier au niveau environnemental. Le deuxième souligne l'importance de la planification : face aux défis sociétaux actuels, il est essentiel de tendre vers une utilisation parcimonieuse des ressources et l'allongement du cycle de vie des bâtiments. Le troisième renvoie à l'essence même de notre profession : la construction. Construire les infrastructures de demain, mais aussi notre futur commun.

Qu'est-ce que cela signifie concrètement ? Nous devons réinventer fondamentalement le cœur de notre profession en favorisant une création de valeur à long terme. C'est précisément cet engagement collectif qui nous a unis depuis la création de D'Ieteren Immo en 2016 et qui constitue l'essence de notre stratégie « Invest, enhance, hold when core and divest when non core » : une stratégie destinée à garantir la croissance durable de la société, dans le respect des valeurs du groupe D'Ieteren et de ses actionnaires familiaux. Je suis convaincu que cette approche est « la » réponse pertinente aux grands défis que doivent relever notre secteur et notre société à l'heure actuelle. L'année dernière, avec l'aide des experts de FutureProofed,

nous avons jeté les bases de notre vision stratégique dans le domaine du développement durable. Des Indicateurs clés de performance (ICP) et un plan d'action ambitieux suivront en 2020. Le processus de réflexion a été mené en concertation avec nos parties prenantes internes et externes, car nous croyons qu'il est essentiel d'agir ensemble dans ce domaine. En favorisant une approche proactive, nous sommes en mesure d'offrir à D'Ieteren Immo comme à chacune des personnes impliquées une mission remarquable, à savoir participer à la création des infrastructures et des villes du futur, en jouant un rôle actif dans la transition vers une société et une économie plus durables.

Il va de soi que D'Ieteren Immo se positionne comme étant capable de produire ou de transformer un actif immobilier qui répond aux besoins de ses consommateurs finaux en tenant compte de la durabilité de ses choix. Cette approche vaut tant pour les nombreux projets de développement mis en place par D'Ieteren Auto que pour la diversification de nos opérations immobilières. Le projet résidentiel « TenBosch Housing » en Région de Bruxelles-Capitale, dont les biens ont été loués en 2019, illustre cette approche. Par le biais du concept « real estate as a service » (l'immobilier considéré comme un service), notre objectif consiste à proposer à nos clients un ensemble de services innovants compris dans leur location : des services qui contribuent au bien-être et à la santé des occupants, comme la possibilité d'aller travailler à vélo. Cependant, nous avons encore beaucoup de choses à apprendre et à améliorer. C'est pourquoi nous continuerons à écouter nos clients et locataires, l'un des principaux points de notre agenda 2020.



## *“Nous devons réinventer fondamentalement le cœur de notre profession en favorisant une création de valeur à long terme.”*

Pour D'leteren Immo, 2019 fut une année de résultats. Outre le projet TenBosch Housing, dix nouveaux locataires ont rejoint notre portefeuille de clients B2B. Cette diversification de la clientèle a été possible grâce à la reconversion de sites anciennement utilisés par le groupe.

À partir de 2020, cette dynamique sera élargie aux projets Mobilis et Circularium. Le projet Circularium à Anderlecht consiste à transformer plus de 10.000 m<sup>2</sup> de zone industrielle en un grand centre dédié à l'innovation locale et à la production circulaire. Le projet Mobilis situé dans la zone du canal de Bruxelles constitue la pierre angulaire d'une vision ambitieuse, dans laquelle l'activité commerciale et productive, la mobilité axée sur le futur et le développement urbain sont indissociables. D'leteren Immo veut redévelopper le site pour en faire un bâtiment multifonctionnel qui abritera également la concession du futur.

Durant l'exercice 2019, D'leteren Immo a investi 25 millions EUR et généré un résultat d'exploitation de 4,8 millions EUR (hors reventes), respectant ainsi les objectifs du budget et du plan stratégique à 10 ans. Il a également pu recruter et accueillir trois nouvelles personnes disposant de précieuses compétences dans notre équipe, portant ainsi l'effectif total à 44 personnes à la fin 2019. Le niveau de formation est resté élevé, avec une moyenne de 5 jours par employé. D'leteren Immo a clôturé l'année sur un taux de satisfaction du personnel de 71 %, soit une nouvelle hausse par rapport à l'année précédente.

J'aimerais conclure en remerciant toute l'équipe pour son engagement indéfectible grâce auquel notre mission est devenue réalité.

## > 2019 en résumé

### Mesures dans le cadre d'une politique de développement durable

D'Ieteren Immo s'efforce de faire preuve de proactivité dans la réalisation des 17 Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies. Le secteur immobilier et ses parties prenantes doivent s'engager dans la lutte contre le réchauffement climatique, vu l'importante part de responsabilité du secteur dans les émissions de gaz à effet de serre. Pour relever ce défi sociétal, D'Ieteren Immo a jeté les bases d'une politique de développement durable ambitieuse en 2019, soutenu dans cette initiative par des experts d'une société de consultance belge, FutureProofed.

Plusieurs entrevues avec des parties prenantes internes et externes de la société ont permis de dégager les principales tendances et les thèmes matériels pour l'organisation. Cet exercice a débouché sur l'élaboration d'une matrice de matérialité. Favorisant une approche ascendante, D'Ieteren Immo a également créé un groupe de travail représentant la diversité de l'équipe. Lors d'une session interactive, les membres du groupe ont défini la vision globale et les axes stratégiques de la nouvelle politique de la société en matière de durabilité en se basant sur les questions clés identifiées au préalable dans la matrice de matérialité.

Au terme du processus, huit thèmes ont été retenus. Ils sont tous axés sur la réalisation de deux objectifs majeurs : « Concevoir, construire et préserver un modèle économique durable » et « Être un employeur de premier ordre et un partenaire fiable dans l'évolution vers une société plus juste et plus durable ».

### Projet résidentiel TenBosch Housing à Ixelles

Un complexe à usage multiple comprenant 35 appartements et un magasin au rez-de-chaussée a été érigé sur le site d'un ancien parking, dans le quartier du Châtelain à Bruxelles. Pour D'Ieteren Immo, il s'agit d'une première diversification réussie dans le secteur résidentiel : le projet a respecté le budget et les biens ont été mis en location trois mois avant la date prévue.

Le projet TenBosch Housing illustre une tendance émergente dans l'immobilier, qui consiste à considérer l'immobilier comme un service ; en d'autres termes, il s'agit de proposer aux clients (les locataires) autre chose qu'un bien « physique » en incluant un ensemble de services dans la location. Par exemple, grâce à un partenariat avec Proximus, D'Ieteren Immo a mis des réseaux de fibre optique à la disposition de ses locataires. Elle a également signé un contrat visant à gérer les activités de jardinage des espaces pour ses locataires avec une entreprise de travail adapté (entreprise qui offre du travail à des personnes atteintes d'un handicap mental), un concept qu'elle prévoit d'introduire dans d'autres projets immobiliers à l'avenir.

### Kronos Porsche Centre à Louvain-la-Neuve

Entamée au début du printemps 2018, la construction du nouveau Kronos Porsche Centre à Louvain-la-Neuve, dans l'Axisparc de Mont-Saint-Guibert, s'est terminée au début 2019. Ce bâtiment a été conçu pour accueillir la nouvelle génération de véhicules électriques Porsche et soutenir le développement de la gamme E-Hybrid. Il est équipé d'environ dix stations de recharge, dont deux terminaux ultrarapides accessibles aux clients.

D'Ieteren Immo voulait réduire au maximum l'empreinte écologique du bâtiment et le rendre virtuellement indépendant en termes de consommation énergétique. C'est maintenant chose faite grâce à l'association de panneaux photovoltaïques et d'une pompe à chaleur.





*Eveline Khazen,  
Lead project architect chez D'leteren Immo*

*“Nous réfléchissons de plus en plus à la fin de vie d'un bâtiment en nous demandant par exemple comment réutiliser un site spécifique si l'activité de garage disparaît.”*



*Steve van Nieuwenhuyse,  
Property Foreman chez D'leteren Immo*

*“L'installation de panneaux solaires avec accumulateur a été un défi intéressant pour D'leteren Immo, en particulier par le fait que nous avons été la première entreprise belge à utiliser cette méthode.”*



## > Stratégie pour 2020 et au-delà

### Mise en œuvre de la stratégie « Invest, enhance, hold when core and divest when non-core »

D'leteren Immo se positionne clairement comme une société immobilière responsable qui réfléchit aux évolutions économiques, sociétales et environnementales et les anticipe. Elle continue également à innover en vue de créer de la valeur à long terme pour toutes ses parties prenantes, notamment ses clients et fournisseurs, ses employés et actionnaires, et la société dans son ensemble.

Cadrant parfaitement avec les valeurs incarnées par l'actionnariat familial du groupe D'leteren, la stratégie « Invest, enhance, hold when core and divest when non-core » appliquée par D'leteren Immo est au cœur de son approche durable. Cette stratégie consiste à investir à (très) long terme, sans privilégier les gains rapides, ce qui implique de repenser complètement les méthodes traditionnelles des promoteurs immobiliers. D'leteren Immo entend jouer un rôle de pionnier dans ce domaine sur le marché belge.

Par exemple, deux sites bruxellois seront particulièrement analysés en 2020 :

- Le projet Mobilis à Anderlecht : un projet de bâtiment flexible, innovant, multifonctionnel et neutre en énergie actuellement mené avec le bureau d'architectes Xaveer de Geyter

- Un projet destiné à repenser le site du siège de D'leteren à Ixelles à l'image des prochaines étapes de l'évolution du groupe.

### Stratégie de durabilité

D'leteren Immo est convaincu que le développement durable n'est pas une option, mais une nécessité. C'est la raison pour laquelle il veut montrer l'exemple dans la gestion durable des bâtiments existants et des nouveaux projets. Dans le cadre de cette ambition, la société a identifié huit thèmes pour lesquels elle a formulé des objectifs spécifiques. Ils formeront ensemble les éléments constitutifs de la stratégie de développement durable de D'leteren Immo, aux côtés du double objectif d'« être un employeur de premier ordre et un partenaire du changement » et de « concevoir, construire et préserver l'avenir ».

En respectant cette stratégie globale, un plan d'action et des indicateurs clés de performance pour les dix prochaines années ont été définis en 2020. Ceux-ci seront régulièrement examinés dans le cadre d'un processus d'amélioration continue.

*“D'leteren Immo continue à innover en vue de créer de la valeur à long terme pour toutes ses parties prenantes, notamment ses clients et fournisseurs, ses employés et actionnaires, et la société dans son ensemble.”*

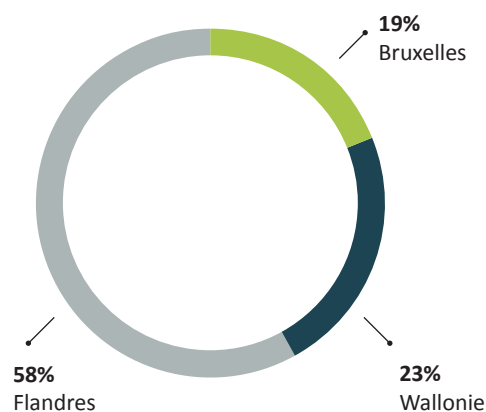
# D'leteren Immo

## Chiffres clés

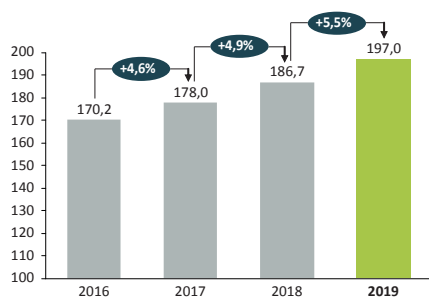
### PORTFEUILLE DE BIENS IMMOBILIERS (m²)

|                                       | m²             |
|---------------------------------------|----------------|
| Parkings                              | 434.617        |
| Ateliers                              | 37.100         |
| Showrooms                             | 41.061         |
| Stockage                              | 74.654         |
| Bureaux                               | 30.736         |
| Technique/utilité                     | 22.080         |
| Residentiel                           | 4.505          |
| Autres                                | 163.537        |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>808.290</b> |
| <i>dont surfaces couvertes</i>        | <i>272.821</i> |
| <b>SUPERFICIE TOTALE DES TERRAINS</b> | <b>767.424</b> |

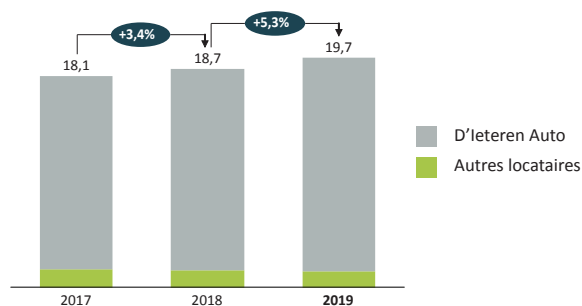
### 31 SITES



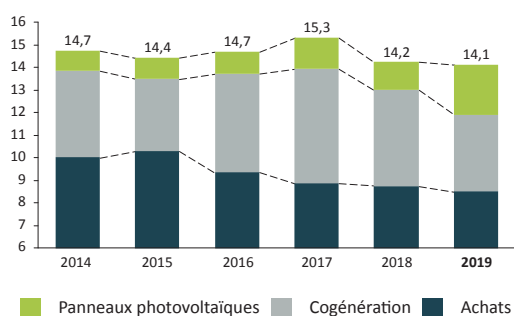
### VALEUR COMPTABLE DU PORTFEUILLE IMMOBILIER (en millions EUR)



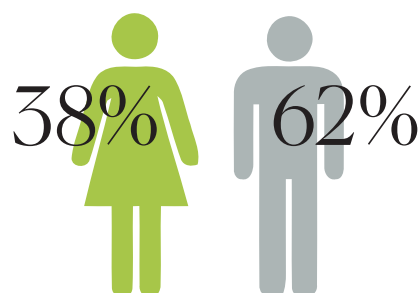
### REVENU LOCATIF NET (en millions EUR)



### CONSOMMATION ET SOURCE D'ÉLECTRICITÉ<sup>1</sup> (millions de kWh)



### 52 MEMBRES DE L'ÉQUIPE<sup>2</sup>

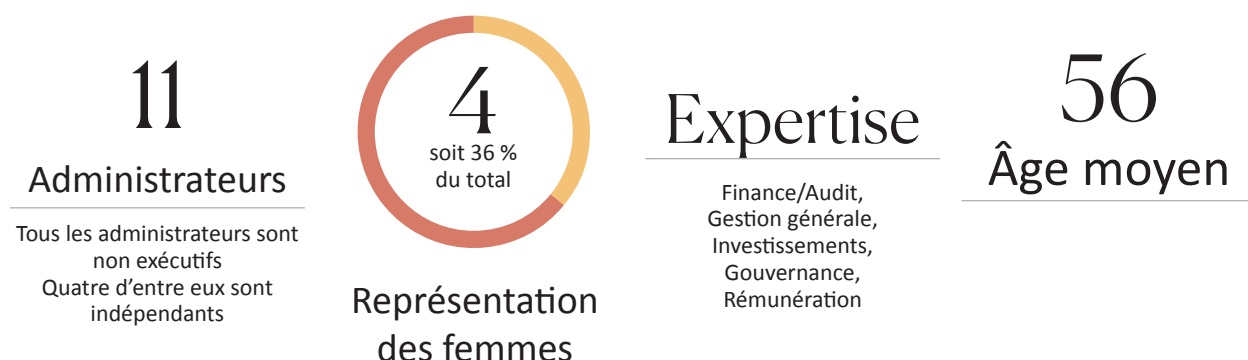


<sup>1</sup> A périmètre identique  
<sup>2</sup> Y compris les consultants externes

# Gouvernance



# Conseil d'administration



## Activités de gouvernance

| Comité d'audit                                                                                                                                                        | Comité de nomination<br>et de rémunération                                                                                                                                                                                             | Comité stratégique                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>&gt; Rôle</b>                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Contrôle de l'information financière et surveillance des mécanismes de gestion des risques et de contrôle interne de la société et des principales entités du groupe. | Elaboration des décisions relatives à la nomination et à la rémunération des administrateurs et des dirigeants du groupe, et révision régulière des systèmes et politiques de nomination et de rémunération dans l'ensemble du groupe. | Réflexion portant sur les stratégies et les objectifs à long terme du groupe, examen de l'avancement des projets stratégiques, analyse des projets d'investissements et de désinvestissements, suivi de la continuité des affaires, et préparation des points stratégiques en vue des réunions du Conseil d'administration. |

### > Nombre de membres

4

5

4

### > Nombre de réunions en 2019

5

5

10

En 2019, le Comité a effectué une auto-évaluation avec l'aide de professionnels externes.

# Comité exécutif

## > Rôle

---

Le Comité exécutif est essentiellement responsable du suivi et du développement des activités du groupe, ainsi que des fonctions d'investissement et de désinvestissement au sein du groupe.

## > Deux membres

---

**Francis Deprez : CEO (depuis le 1er juillet 2019)**  
**Arnaud Laviolette : CFO**

Les membres du Comité exécutif agissent collégalement. Ils sont soutenus par une équipe responsable des investissements et des activités de suivi, ainsi que par une série d'experts (juridique, finance, fiscalité, relations investisseurs, communication et développement durable).

# Gouvernance

Les activités opérationnelles du groupe ont chacune leur propre structure de gouvernance, à savoir un Conseil d'administration et un management exécutif. L'équipe corporate interagit de façon régulière avec le Management des activités (de façon hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle ou ad hoc selon les sujets)

## > D'Ieteren Auto

---

**D'Ieteren Auto**, département opérationnel de la S.A. D'Ieteren sans personnalité juridique distincte, est dirigé par le CEO de D'Ieteren Auto, qui agit sous l'autorité du CEO du groupe. Le CEO de D'Ieteren Auto préside le Comité de direction de D'Ieteren Auto, qui comprend six autres membres, responsables des directions Finance et Operations, IT, Research, Marketing & Training, Brands & Network Management, New Mobility et Ressources Humaines.

## > Belron

---

**Belron**, dont D'Ieteren détient, au 31 décembre 2019, 54,85 % des droits de vote, est dirigé par un Conseil d'administration qui comprend six membres : trois nommés par D'Ieteren, deux par CD&R et le CEO de Belron.

## > Moleskine

---

**Moleskine**, filiale à 100 % de D'Ieteren, est dirigée par un Conseil d'administration composé de six membres : quatre nommés par D'Ieteren, et les CEO et CFO de Moleskine.

## > D'Ieteren Immo

---

**D'Ieteren Immo**, filiale à 100 % de D'Ieteren, est dirigée par un Conseil d'administration composé de quatre membres : trois nommés par D'Ieteren et le CEO de D'Ieteren Immo.

# Contrôle interne et système de gestion des risques

L'organisation chargée de la gestion des risques dans le groupe a pour objectif d'identifier, d'évaluer et de limiter les risques afin de protéger la réputation, la réussite durable et la réalisation des objectifs du groupe.

## > Trois lignes de défense

| CONSEIL D'ADMINISTRATION AVEC LE SUPPORT DU COMITÉ D'AUDIT |                                   |                                   | AUDITEURS EXTERNES |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|--------------------|
| 1 <sup>ÈRE</sup> LIGNE DE DÉFENSE                          | 2 <sup>ÈME</sup> LIGNE DE DÉFENSE | 3 <sup>ÈME</sup> LIGNE DE DÉFENSE |                    |
| Contrôles opérationnels                                    | Contrôle de gestion               | Audit internes                    |                    |
| Contrôle direct et monitoring par le Management            | Gestion des risques               |                                   |                    |
|                                                            | Conformité et qualité             |                                   |                    |
| RESPONSABLE DES RISQUES                                    | CONTRÔLE DES RISQUES              | ASSURANCE DES RISQUES             |                    |

## > Organisation

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

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

\* Le Comité d'audit de D'Ieteren Immo et de D'Ieteren Auto est le même que celui du groupe

\* Le Conseil d'administration de D'Ieteren Auto est le même que celui du groupe

# Politique de rémunération des membres du Comité exécutif

Le groupe mène une politique de rémunération propre destinée à attirer et à retenir les managers disposant du profil adéquat dans leurs différentes fonctions, mais aussi à les motiver au moyen d'incitants adéquats, conformément au niveau de risque accepté par le groupe et permettant de générer une valeur durable.

La rémunération des membres du Comité exécutif du groupe est fixée par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de nomination et de rémunération.

Elle est constituée par :

- une rémunération annuelle fixe de base ;
- une rémunération variable, comprenant :
  - o une rémunération annuelle variable basée sur des critères de performance collectifs et individuels, dont l'objectif est de l'ordre de 60 % de la rémunération fixe ;
  - o un plan d'incitants à long terme sous forme d'options sur titres.

# 10. Nos ambitions en matière de développement durable

2019 a donné une nouvelle impulsion à notre approche non financière en reflétant notre volonté d'intégrer le développement durable aux différents niveaux de notre modèle opérationnel. Ce faisant, nous cherchons également à créer de la valeur pour nos différentes parties prenantes.

Pour nos investisseurs, à nos actionnaires et à la communauté financière dans son ensemble, nous veillons à fournir des informations non financières claires et fiables. Nous avons ainsi aligné notre reporting sur les normes GRI (option core), reconnues dans le monde entier en matière de reporting de développement durable, et nous cherchons à obtenir une assurance externe pour ce reporting dès l'année prochaine. Nous intégrons également le développement durable dans toutes les étapes de notre processus d'investissement.

Nous savons que pour nos autres parties prenantes (nos clients, employés, la société civile et l'environnement dans lequel nous travaillons), notre impact est généralement le fruit de la stratégie à long terme que nous appliquons dans nos activités. Par conséquent, nous avons décidé d'accroître le soutien que nous apportons à nos quatre activités en les aidant à élaborer une stratégie de durabilité adaptée à leurs propres défis. C'est la raison pour laquelle l'année 2019 et le début de l'année 2020 ont été axés sur des évaluations de matérialité et des études sectorielles en lien avec le développement durable. Dès la mi-2020, nous soutiendrons nos activités dans la définition de points prioritaires et l'élaboration d'une feuille de route pour chacune d'elles en nous basant sur les résultats de ces études.

## Stratégie 2020-2025

### Ambition

#### Investissement responsable

##### Fournir aux investisseurs et aux actionnaires des rapports non financiers détaillés et fiables

> Toutes les activités publient un rapport non financier

> Une assurance externe des rapports non financiers est fournie par un organisme agréé

##### Intégration de la durabilité dans le processus d'investissement

> 100 % des cas d'investissement en phase finale intègrent une analyse de l'approche de développement durable

#### Créer une valeur durable

##### Soutenir la création de valeur pour les employés, les clients et la société

> Toutes les activités atteignent un niveau d'excellence au regard des trois ICP non financiers du groupe D'Ieteren : Engagement des employés, Satisfaction de la clientèle, Émissions de CO<sub>2</sub>

##### Pérennisation des performances sur les aspects spécifiques à l'entreprise

> Toutes les activités ont défini leur propre stratégie de développement durable.

## Processus stratégique à l'appui du développement durable de nos activités



### Résultats en 2019

### Cibles 2020 - 2025

Premier rapport conforme au GRI (option core)

« Readiness Assessment » en vue de l'obtention d'une assurance externe

50 % des cas d'investissement en phase finale ont intégré une analyse de l'approche de développement durable.

Conserver

2020 : Première assurance externe limitée à certains ICP  
2021 – 2025 : Extension de la portée de l'assurance

100 % des cas d'investissement intègrent une analyse de l'approche de développement durable.

### ciété

Toutes les activités mesurent leurs performances au regard des trois ICP

Toutes les activités ont lancé une analyse de matérialité afin d'identifier leurs principaux aspects non financiers.

2020 : Toutes les activités ont défini leurs propres cibles au regard des trois ICP  
2021 – 2025 : Mesure des progrès

2020 : Toutes les activités ont affirmé leurs ambitions concernant leurs aspects non financiers matériels et défini des feuilles de route en lien avec celles-ci.  
2021-2025 : Mesure des progrès

# Lexique des indicateurs de performance alternatifs (APM) utilisés dans ce rapport intégré

Afin de mieux refléter sa performance opérationnelle et aider les investisseurs, les analystes financiers et les tierces parties intéressées à obtenir une meilleure compréhension de sa performance financière, le Groupe utilise des indicateurs de performance alternatifs (« Alternative Performance Measures », ci-après « APM »). Ces indicateurs de performance alternatifs sont utilisés en interne afin d'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 donne pas aux APM plus d'importance qu'aux indicateurs définis par les normes IFRS.

Chaque ligne du compte de résultats et chaque sous-total du compte de résultats sectoriel est ventilé de manière à fournir des informations sur le résultat *ajusté* et sur les éléments d'*ajustement*.

Les éléments d'*ajustement* sont identifiés par le Groupe afin de présenter des informations comparables et comprennent les éléments suivants, sans pour autant s'y limiter :

- (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 le cas contraire, 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 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 présentés séparément en raison de leur taille ou de leur incidence.

Le **résultat ajusté après impôts** est constitué du résultat des activités poursuivies tel qu'il apparaît dans le compte de résultats (ou du résultat de la période lorsqu'aucune activité n'a été abandonnée au cours de l'exercice), après exclusion des éléments d'*ajustement* définis ci-dessus, et après exclusion de l'impact fiscal de ceux-ci.

Le **résultat ajusté avant impôts** est constitué du résultat avant impôts tel qu'il apparaît dans le compte de résultats, après exclusion des éléments d'*ajustement* définis ci-dessus.

La part du groupe dans le résultat ajusté avant et après impôts est calculée après exclusion de la part des actionnaires ne détenant pas le contrôle dans le résultat *ajusté* avant/après impôts.

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 détient un droit de vote et donne droit à un dividende égal à un huitième du dividende d'une action ordinaire). Les résultats *ajustés* par action, qui ne comprennent pas les éléments d'*ajustement*, sont présentés pour refléter la performance opérationnelle.





## CALENDRIER FINANCIER

|                                                             |              |
|-------------------------------------------------------------|--------------|
| Assemblée générale des actionnaires & Trading update .....  | 28 mai 2020  |
| Cotation ex-coupon ( <i>ex date</i> ) .....                 | 3 juin 2020  |
| Mise en paiement du dividende ( <i>payment date</i> ) ..... | 5 juin 2020  |
| Résultats semestriels 2020 .....                            | 27 août 2020 |

## RELATIONS INVESTISSEURS – GROUPE D'IETEREN

Pascale Weber  
s.a. D'Ieteren n.v.  
rue du Mail, 50  
B-1050 Bruxelles  
Belgique  
Tel. : + 32 2 536 54 39

Courriel : [financial.communication@dieteren.be](mailto:financial.communication@dieteren.be)  
Site internet : [www.dieteren.com](http://www.dieteren.com)

TVA BE 0403.448.140 - RPM Bruxelles

## RELATIONS PRESSE & DURABILITÉ – GROUPE D'IETEREN

Anne-Catherine Zoller  
s.a. D'Ieteren n.v.  
rue du Mail, 50  
B-1050 Bruxelles  
Belgique  
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,...) sont disponibles, pour la plupart en trois langues (français, néerlandais et anglais), sur son site internet [www.dieteren.com](http://www.dieteren.com) ou sur simple demande.

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

## CONCEPTION, RÉALISATION ET IMPRESSION

PRINT'IN  
s.a. D'Ieteren n.v.  
rue du Mail, 50  
B-1050 Bruxelles  
Belgique  
Tel. : + 32 2 536 52 48  
[printin@dieteren.be](mailto:printin@dieteren.be)



## PHOTOGRAPHIES

David Plas et photothèques Volkswagen, Audi, Škoda, SEAT, Bentley, Lamborghini, Porsche, Yamaha, Belron et Moleskine.

Les principales marques 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 du groupe Belron S.A. et de ses filiales.

## INFORMATION À PROPOS DES PRÉVISIONS

Ce rapport annuel contient des informations prévisionnelles impliquant des risques et des incertitudes, en particulier des déclarations portant sur les plans, les objectifs, les attentes et les intentions de D'Ieteren. 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. Au cas où certains de ces risques et incertitudes viendraient à se matérialiser, ou au cas où les hypothèses retenues s'avéreraient être incorrectes, les résultats réels pourraient dévier significativement de ceux anticipés, attendus, projetés ou estimés. Dans ce contexte, D'Ieteren décline toute responsabilité quant à l'exactitude des informations prévisionnelles fournies.



[www.dieteren.com/fr](http://www.dieteren.com/fr)

Linked 