

Stratégie

- 14 Notre objectif stratégique
- 16 Stratégie et orientations en matière de rotation d'actifs
- 18 Excellence opérationnelle
- 19 Un modèle économique équilibré

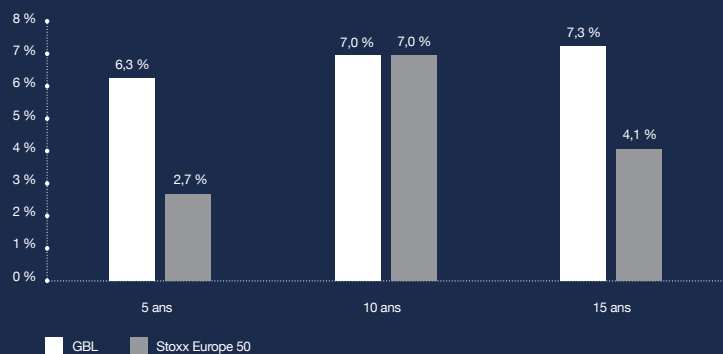
Notre objectif stratégique

Créer de la valeur au travers d'une croissance continue et durable de notre valeur intrinsèque ainsi que de notre distribution dividendaire

Cet objectif englobe la nécessité pour GBL de maintenir un équilibre approprié entre un rendement dividendaire attractif et une croissance à long terme de sa valeur intrinsèque.

L'objectif de GBL est de continuer à générer, sur le long terme, une performance supérieure à son indice de référence en terme de rendement total pour les actionnaires (Total Shareholder Return), au travers de l'appréciation de son cours de bourse et de la croissance continue de son dividende, tout au long du cycle.

TSR annualisé au 31 décembre 2018
(avec dividendes réinvestis)

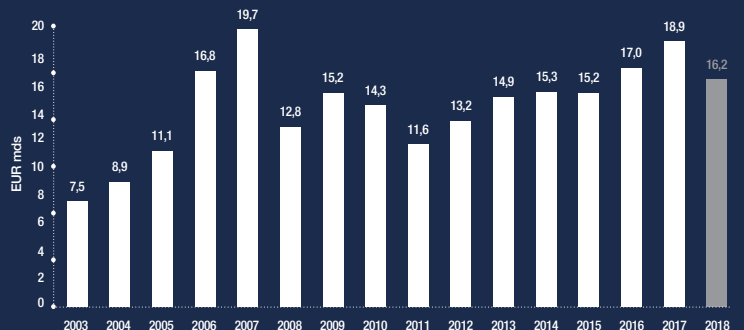


Générer une croissance continue et durable de notre valeur intrinsèque à long terme

Au cours des 15 dernières années, l'actif net réévalué de GBL a augmenté de 5,2 % par an, ce qui a fortement contribué au TSR de 7,3 % généré au cours de cette période.

La croissance de la valeur intrinsèque est poursuivie par GBL au travers d'une rotation efficace du portefeuille et d'une participation sur le long terme aux Conseils d'Administration de ses sociétés en portefeuille en tant qu'investisseur actif et responsable.

Actif net réévalué



En déployant du capital dans des actifs de qualité, leaders dans leur secteur

	Positionnement sectoriel	Croissance d'EPS à 2 ans ⁽¹⁾	Rendement dividendaire ⁽²⁾
adidas	N° 2	+ 13,2 %	1,8 %
 Pernod Ricard	N° 2	+ 10,4 %	1,8 %
 SGS	N° 1	+ 7,0 %	3,5 %
 LafargeHolcim	N° 1	+ 8,9 %	4,9 %
 IMERYS	N° 1	+ 8,2 %	5,1 %
 umicore	Top 3	+ 18,0 %	2,2 %
 TOTAL	Top 5	+ 11,4 %	5,6 %
GEA	N° 1	+ 57,0 %	3,8 %
 Ontex	Top 3	+ 8,7 %	2,3 %
 Parques Reunidos	Top 3	n.a.	2,3 %
Moyenne pondérée			3,2 %

GBL a amorcé le rééquilibrage de son portefeuille en 2012 en vue de renforcer le profil de croissance de son portefeuille et d'optimiser ainsi son potentiel de création de valeur à long terme.

Cette transformation a été menée au travers d'une rotation significative du portefeuille, les opérations de cessions et d'acquisitions ayant totalisé EUR 16 milliards. Ceci a conduit à un transfert significatif d'exposition des actifs à haut rendement du secteur de l'énergie et des services publics vers des actifs de croissance dans les secteurs de l'industrie, des services aux entreprises et des biens de consommation :

- étant plus exposés aux tendances de croissance à long terme et
- ayant rééquilibré le profil d'actifs de GBL vers une résilience accrue en cas de retournement de cycle économique (la moitié du portefeuille étant composée d'actifs résilients ou contre-cycliques).







GBL cherche à investir dans des sociétés leaders dans leur secteur et présentant de solides modèles opérationnels :

- axés sur la croissance tant organique qu'externe comme levier important de création de valeur à long terme ;
- développés d'une manière durable par des équipes de management de grande qualité, animées par une vision stratégique ; et
- soutenus par une solide structure financière.

(1) Croissance annualisée d'EPS (*earnings per share* ou résultat net consolidé par action) calculée sur la base du résultat de l'exercice 2018 (réel ou estimé) en comparaison au résultat estimé pour l'exercice 2020 (Source : «EPS Adj+» du consensus Bloomberg au 15 mars 2019)

(2) Rendement dividendaire brut à fin 2018, calculé de manière pondérée sur base de la valeur des actifs au 31 décembre 2018 (Source : information Bloomberg au 15 mars 2019)

En agissant en investisseur professionnel, actif et responsable

	Conseil d'Administration	Comité d'Audit	Comité des Nominations et/ou Rémunérations	Comité Stratégique
adidas	1/16	1/4	0/3	n.a.
 Pernod Ricard	2/15	1/3	0/3 1/5	1/6
 SGS	3/9	1/3	1/3	n.a.
 LafargeHolcim	2/10	1/4	1/5	n.a.
 IMERYS	3/14	1/4	2/5 2/6	3/8
 umicore	2/10	1/3	0/3	n.a.
 TOTAL	1/12	1/4	1/5	0/6
GEA	1/12	0/4	0/3	1/6
 Ontex	1/7	1/3	1/4	n.a.
 Parques Reunidos	2/9	0/3	1/4	n.a.

Note: information au 31 décembre 2018

GBL est une société à portefeuille ayant un horizon d'investissement à long terme. Elle a vocation à détenir des participations significatives afin d'exercer un rôle actif au sein de ses sociétés en portefeuille.

L'objectif de GBL est de contribuer à dégager davantage de valeur au travers de sa participation dans les organes décisionnels de gouvernance des sociétés en portefeuille. Agissant en tant qu'actionnaire et administrateur actif, GBL se concentre sur :

- la stratégie globale avec une attention particulière à la croissance organique et aux activités de M&A ;
- la sélection, la nomination et la rémunération des principaux cadres dirigeants ; et
- la rémunération aux actionnaires (la politique dividendaire et les programmes de rachat d'actions propres) et l'adéquation de la structure financière.

Dans ce contexte, GBL cherche à apporter de la valeur ajoutée au travers de son expérience, son expertise et son réseau afin d'activer tous les leviers de création de valeur. GBL se positionne ainsi en actionnaire professionnel actif, sans jamais être impliqué dans la gestion quotidienne de ses participations.

Conformément à son approche à long terme et en tant qu'investisseur responsable, GBL requiert que les pratiques de responsabilité en matière environnementale, sociale et de gouvernance soient assurées au niveau des sociétés en portefeuille, conformément aux meilleures normes internationales (voir la section ESG en pages 54 à 67 pour plus de détails).

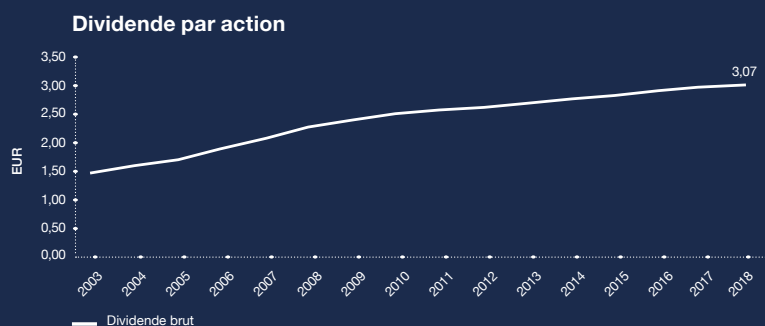
Maintenir la croissance continue des dividendes à long terme

Au cours des 15 dernières années, GBL a :

- plus que doublé son dividende brut par action, ce qui correspond à une croissance annualisée de 4,9 % sur cette période ; et
- distribué EUR 5,6 milliards à ses actionnaires.

Sur la base du dividende proposé pour l'exercice 2018, GBL génère un rendement dividendaire de 4,0 %. Les réserves distribuables s'élèvent à EUR 8,9 milliards ⁽¹⁾ à fin 2018.

La politique de distribution dividendaire de GBL vise à assurer à ses actionnaires des dividendes stables ou en croissance dans le temps, ainsi qu'un rendement dividendaire attractif.



(1) Avant distribution du dividende au titre de l'exercice 2018, soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire du 23 avril 2019

Stratégie et orientations en matière de rotation d'actifs

Poursuivre la rotation de notre portefeuille, avec un mandat flexible

Des critères d'investissement clairs

GBL engage un travail significatif et mène une analyse approfondie en amont d'un investissement, anticipant le potentiel tant d'upside que de protection à la baisse.

L'évaluation des investissements de GBL vise à effectuer une sélection rigoureuse des opportunités sur la base de la grille de critères d'investissement qualitatifs et quantitatifs suivante :

Secteur

- Exposition aux facteurs de croissance à long terme
- Résilience au ralentissement économique
- Dynamiques compétitives favorables
- Barrières à l'entrée
- Opportunités de consolidation de marché

Entreprise

- Leader de marché présentant un modèle opérationnel clair
- Potentiel de croissance organique
- Fortes capacités de génération de *cash flow*
- Rendement du capital employé supérieur au coût moyen pondéré du capital
- Faible levier financier
- Bon positionnement face aux ruptures liées au numérique

Valorisation

- Valorisation attractive
- Potentiel de rémunération de l'actionnaire

Gouvernance

- Potentiel de positionnement en tant que premier actionnaire, exerçant de l'influence
- Potentiel de représentation au Conseil d'Administration
- Management de haute qualité

ESG

- Stratégie, reporting et organes de gouvernance pertinents en place en matière de ESG pour les opportunités d'investissement cotés

La rotation des actifs de GBL est basée sur une évaluation continue du potentiel de rendement à long terme des investissements existants dans notre portefeuille, en comparaison avec de nouvelles alternatives d'investissement.

Cadre de désinvestissement

En tant que véhicule d'investissement déployant du capital permanent, GBL n'est pas contrainte par un horizon d'investissement. Les actifs sont ainsi détenus aussi longtemps que nécessaire afin d'en optimiser la valeur.

Une évaluation continue des actifs en portefeuille est réalisée afin de suivre les risques d'une manière rigoureuse et continue et de potentiellement définir une stratégie de cession. Cette évaluation vise à préserver le capital et limiter le risque de baisse en analysant les facteurs suivants :

Potentiel de création de valeur supplémentaire

Risque de valorisation

- Multiples supérieurs aux moyennes historiques
- TSR prospectif inférieur aux objectifs internes

Risques spécifiques à l'entreprise

- Risque de rupture du modèle opérationnel lié aux évolutions numériques ou technologiques
- Autres risques spécifiques à l'entreprise, notamment en matière de concurrence, géopolitique et ESG

Risque de concentration du portefeuille

Objectif de ne pas dépasser environ 15-20 % en termes de :

- Exposition du portefeuille à un unique actif
- Contribution d'un unique actif aux cash earnings

Périmètre d'investissement

GBL investit au sein du périmètre suivant :

- Les sociétés cibles ont leur siège social en Europe et peuvent être cotées ou privées ;
- Les investissements s'évaluent entre EUR 250 millions et EUR 2 milliards, potentiellement réalisés en co-investissement aux côtés d'autres acteurs de premier plan dans le secteur de l'investissement ;
- GBL vise à occuper une position d'actionnaire de référence dans le capital de ses sociétés en portefeuille ainsi qu'à exercer un rôle actif dans la gouvernance, au travers de participations majoritaires ou des positions minoritaires avec influence ;
- GBL entend renforcer la diversification de son portefeuille en poursuivant le développement de ses investissements alternatifs au travers de sa filiale Sienna Capital.

S'exposer aux tendances de croissance à long terme

Le mandat d'investissement de GBL est large et flexible, lui permettant ainsi de développer un portefeuille concentré, composé de sociétés capables d'exploiter les tendances de fond à long terme et d'être moins vulnérables aux ruptures à venir.



- Santé & *lifestyle*
- Technologie & numérique
- Changements démographiques (e.g. vieillissement de la population)
- Développement durable & pénurie de ressources
- Transfert de pouvoir économique vers les marchés en voie de développement
- Accélération de l'urbanisation