



# Résultats annuels 2019

27 FEVRIER 2020

**solocal**

# Avertissement

Le présent document contient des déclarations à caractère prospectif. Celles-ci ne constituent pas des "prévisions du bénéfice" au sens du Règlement (UE) n°2019/980 et ont trait aux attentes, croyances, projections, projets et stratégies futurs, événements ou tendances anticipées et expressions similaires concernant des questions qui ne sont pas des faits historiques. Les déclarations prospectives sont fondées sur les croyances, hypothèses et attentes actuelles concernant la performance future de la Société, et prennent en compte toutes les informations actuellement disponibles. Les informations et déclarations prospectives ne constituent pas des garanties de performance future et sont soumises à différents risques et incertitudes, la plupart étant difficiles à prévoir et généralement hors du contrôle de la Société. Les risques et incertitudes incluent ceux cités ou identifiés à la section 2 « Facteurs de risque » du document de référence de SoLocal Group déposé le 21 mars 2019 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF). Les facteurs importants susceptibles d'entraîner un écart substantiel entre les résultats effectifs et les résultats attendus exprimés par les déclarations prospectives, comprennent entre autres : les effets de la concurrence, le niveau d'utilisation des supports, le succès des investissements du Groupe en France et à l'étranger et les effets de la conjoncture économique. SoLocal Group, ses filiales, ses administrateurs, ses conseils, ses salariés et ses représentants déclinent expressément toute responsabilité pour ces énoncés prospectifs.

Les déclarations prospectives contenues dans le présent document sont valables uniquement à la date de rédaction du document. SoLocal Group ne s'engage à mettre à jour aucune de ces déclarations pour tenir compte des événements ou circonstances qui se produiraient après la date dudit document ou pour tenir compte de la survenance d'événements non prévus sauf si cette mise à jour est requise par les lois applicables.

Toutes les données comptables sur une base annuelle sont présentées sous forme d'informations consolidées auditées mais toutes les données comptables sur une base trimestrielle sont présentées sous forme d'informations consolidées non auditées. Dans la présentation de ses résultats et dans son communiqué, Solocal isole la dynamique des activités poursuivies de celle des activités cédées. Les indicateurs de performance financière sont commentés sur le périmètre des activités poursuivies. Les éléments financiers présentés pour l'année 2018 et le T4 2018 sont révisés à la lumière du périmètre 2019 des activités poursuivies. Les montants présentés dans ce document peuvent ne pas s'additionner en raison des arrondis.

Tous les indicateurs et données de nature financière sont publiés en détail dans le rapport des Comptes consolidés au 31 décembre 2019, disponible sur [www.solocal.com](http://www.solocal.com) (Espace Investisseurs et actionnaires).

# Principales réalisations 2019

- ✓ **Croissance des ventes Digital** au T4 2019 (vs. T4 2018<sup>1</sup>) : **+7,4%**
  - ✓ **2<sup>ème</sup> trimestre consécutif de croissance après un T3 2019 à +5,3%**
- ✓ **Stabilisation des ventes Digital** en 2019 (vs. 2018<sup>1</sup>) : **+0,1%**
- ✓ **Croissance modérée de l'EBITDA récurrent** 2019 (vs. 2018<sup>1</sup>) : **+2,2%**
  - ✓ Après 9 années de déclin consécutif suivies d'une stabilisation en 2018
- ✓ **Taux de conversion de l'EBITDA récurrent en flux de trésorerie opérationnels : 50%**

# Succès opérationnels 2019



- **Marge d'EBITDA Digital récurrent<sup>1</sup> : 32%**  
(soit 30% avant IFRS 16, vs. 26% en 2018<sup>2</sup>)
- **Forte adhésion de nos clients<sup>3</sup> aux nouveaux services digitaux :**  
taux de migration >**85%** au T4 2019
- Ventes en **abonnement** en hausse : **75%**<sup>4</sup> au T4 2019  
(vs. 25% au T4 2018<sup>2</sup>)
- **ARPA** moyen en hausse : 1 460€ vs. 1 300 € en 2018, +12%
- **Trafic PagesJaunes** en hausse : +19% en 2019 (vs. 2018)



# Sommaire

- 1** Revue d'activité p. 6
- 2** Résultats financiers p. 16



# Revue d'activité

**Eric BOUSTOULLER**

Directeur Général

# T4 2019 : 2<sup>ème</sup> trimestre consécutif de croissance

En millions d'euros	T4 2018	T4 2019	Variation
Ventes Digital	137	<b>147</b>	<b>+7,4%</b>
Chiffre d'affaires Digital	139	<b>124</b>	-11%
Ventes en abonnement (en % des ventes Digital) <sup>3,4</sup>	25%	<b>75%</b>	<b>+50 pts</b>
Trafic PJ (en millions de visites) <sup>2</sup>	437	<b>488</b>	+12%



- Croissance de +7,4% des **Ventes Digital** :
  - Déploiement réussi de Référencement Prioritaire
  - Accélération des ventes Présence et Booster Contact



- **Le chiffre d'affaires Digital** diminue de -11%, conséquence de la conversion des ventes des trimestres précédents en chiffre d'affaires



- 3/4 des ventes Digital réalisées au T4 2019 en **abonnement avec renouvellement automatique**, soutenues par Référencement Prioritaire



- **Trafic PagesJaunes** en hausse de +12% au T4 2019 grâce aux partenariats

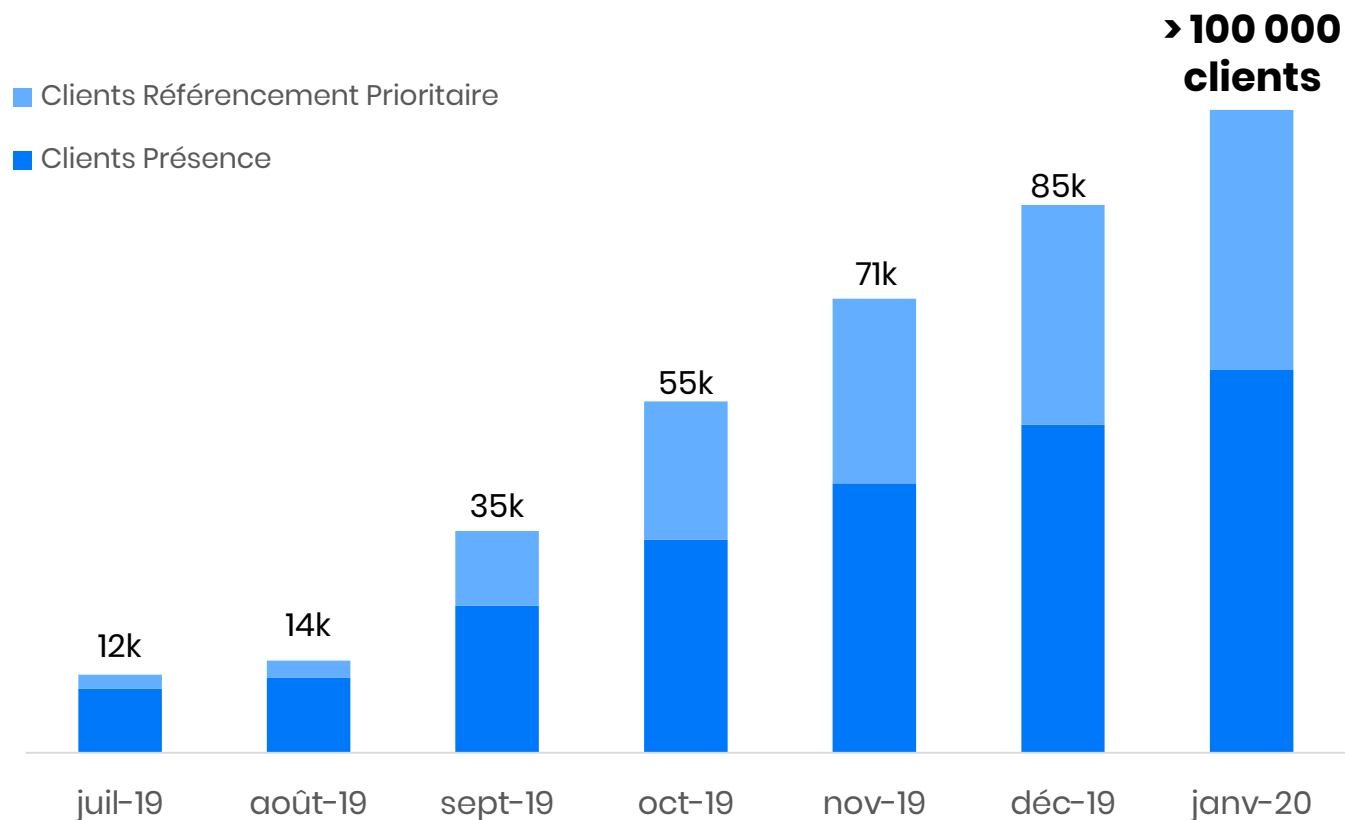
En millions d'euros	sept 2019	déc 2019	Variation
Carnet de commandes Digital	318	<b>340</b>	+7,0%



- **Carnet de commandes Digital** en hausse de +7% suite à la croissance des ventes Digital du T4 2019 > à la reconnaissance du CA du trimestre

# Nouveaux services digitaux TPE/PMEs : un déploiement réussi

## Une application unique sur le marché TPE/PME



Taux de migration<sup>1</sup> T4 2019

>85%

35% du parc client migrés

Taux de développement<sup>1</sup>

Télévente<sup>2</sup>  
**+20%**

Terrain<sup>3</sup>  
**+3%**

<sup>1</sup> Hausse du volume des ventes additionnelles générées sur le parc renouvelé en nouvelle gamme hors Grands comptes

<sup>2</sup> Augmentation du budget client télévente sur la nouvelle gamme, vs. budget sur l'ancienne gamme équivalente

<sup>3</sup> Augmentation du budget client terrain sur la nouvelle gamme, vs. budget sur l'ancienne gamme équivalente



# ARPA en hausse, churn en baisse et focus migration

Segments de clients <sup>4</sup>	Parc clients Digital <sup>6</sup>		ARPA Digital <sup>2,4,6</sup>			Churn <sup>2,4</sup>	
	2018	2019 <sup>5</sup>	2018	2019 <sup>5</sup>	Variation	2018	2019
<b>Micro-entreprises</b> ARPA 0-500€	155 k	<b>133 k</b>	150 €	350 €	<b>+133%</b>	-	22%
<b>TPE</b> ARPA 500€-3 000€	150 k	<b>136 k</b>	1 100 €	1 300 €	<b>+18%</b>	-	15%
<b>PME</b> ARPA > 3 000€	35 k	<b>32 k</b>	5 900 €	5 600 €	<b>-5%</b>	-	9%
<b>Grands comptes &amp; réseaux<sup>3</sup></b>	35 k	<b>26 k</b>	2 400 €	2 900 €	<b>+21%</b>	-	18%
<b>Total périmètre<sup>2,4</sup></b>	375 k	<b>327 k</b>	1 300 €	<b>1 460 €</b>	<b>+12%</b>	20%	<b>18%</b>
<b>Total Groupe<sup>1</sup></b>	431 k <sup>5</sup>	<b>375 k</b>					

- **ARPA moyen** du parc clients **en hausse** : +12%
  - ARPA des nouveaux clients **+31%** vs. ARPA clients churnés sur l'année
  - ARPA micro-entreprises (40% du parc clients) **+133%** grâce aux nouvelles offres digitales
- **Baisse du churn** : 18% en 2019 (-2 pts vs. 2018) :
  - Taux de churn plus faible sur les clients à ARPA élevé
  - Taux de churn plus élevé sur les clients à faible ARPA car attrition des petites entreprises et absence d'offre entrée de gamme
- **Parc clients** en baisse en 2019 : focus migration vers l'abonnement (vs. acquisition nouveaux clients)

# Objectif 2020 : Stabilisation de la base clients

Baisse du churn de -2 pts et augmentation de la conquête x2

## ACQUISITION NOUVEAUX CLIENTS

---

### Réallocation du temps commercial libéré par le modèle abonnement

- Terrain : +40% de bande passante commerciale (vs. 2019)
  - Renfort télévente : + 100 ETP dédiés conquête
- 

### Hausse de +33% (vs. 2019) des investissements marketing

- Enrichissement permanent et multi-sources de la base prospects (MQL x2)
  - « Audit digital » en self service et pour tous nos prospects (3k réalisés en 2019)
  - Mise en place d'une cellule dédiée qualification et acquisition de leads
- 

### Nouvelle offre entrée de gamme :

- Création d'une offre entrée de gamme Présence (<20€/mois)
  - Sites DIY
- 

### Référencement Prioritaire PME / Grands Comptes

## FIDÉLISATION BASE CLIENTS

---

### Focus qualité produit : satisfaction client

- Sites : qualité, performances & délai de mise en service
  - Booster Contact : qualité, quantité des contacts
  - Référencement Prioritaire : augmentation du ROI
- 

### Généralisation d'actions proactives sur base clients

- Maximiser l'usage pour l'application Solocal Manager
  - Actions préventives basées sur data clients enrichie et probabiliste
  - Réallocation du temps commercial sur du temps de fidélisation
- 

### Mise en place d'une cellule sortante dédiée fidélisation

- Profils hybrides commercial & Service clients habilités « rétention »
  - Cellule d'escalade dédiée pour Terrain en support des commerciaux référents sur la fidélisation
- 

### Politique d'abonnement enrichie : engagement sur 24 mois

MQL = Marketing Qualified Leads

# Stratégie cross-sell : ARPA Solocal & ROI client en hausse

Etude de cas : Chauffagiste Duvillard Sarl à Draguignan

2018

ARPA x2.6 passant de 3k€ à 7k€ : historiquement client Imprimés : cross-sell **site Privilège** et abonnement **Présence** en 2018

Objectif : **être visible**

**Retour** : 18 000+ affichages multi-diffusion génèrent 750+ prospects

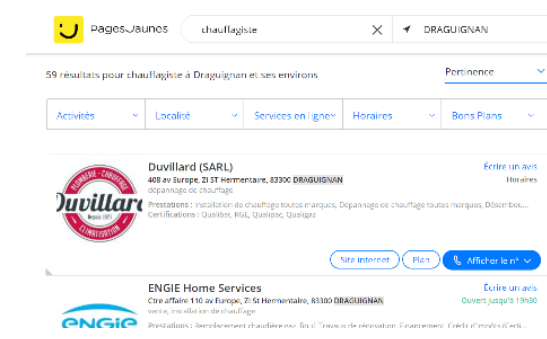


2019

ARPA +30% passant à 10k€ : abonnement **Référencement Prioritaire** et cross-sell **Booster Contact** en 2019. 2 campagnes mots-clés « Chauffage » et « Plomberie » dans son secteur géographique

Objectif : **augmenter le nombre de prospects**, en multipliant les points d'entrée

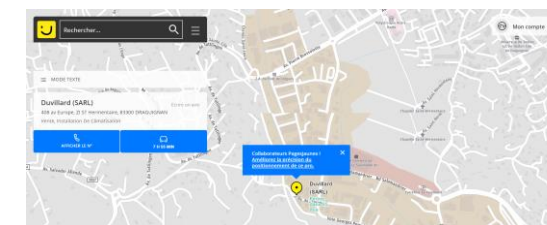
**Retour** : Coût d'acquisition en baisse de -6%. 122 nouveaux prospects incrémentaux entrés en contact avec Duvillard en 2019, dont 75% via un appel téléphonique



2020

ARPA +40% : développement **Booster Contact**

Objectif 2020 : **amélioration du taux de transformation d'un prospect en client**  
Développement **Booster Contact**



# Gamme Grands Comptes et Réseaux

**Présence Réseaux : +400%**<sup>1</sup> vs. 2018 sur les **Réseaux Intermédiaires**



Contrat cadre pour l'ensemble des adhérents du réseau de carrosserie Five Star, permettant une visibilité de 500 centres

**Développement de l'offre Booster Réseaux : + 500%**<sup>1</sup>



10 points de vente



1 100 points de vente



230 points de vente



160 points de vente

**Local Impact : + 107%**<sup>1</sup>



Agence média GroupM France (WPP) – solutions cross media locales proposant des **offres drive to store** (Local impact + SMS) reposant sur les data propriétaires de Solocal.



1 800 points de vente



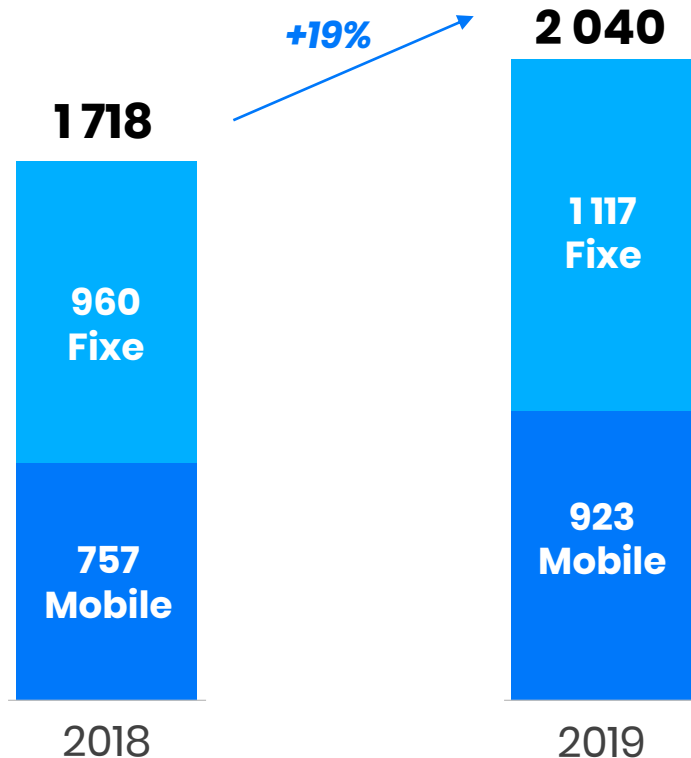
800 points de vente



300 points de vente

# Trafic PagesJaunes en hausse : +19% en 2019

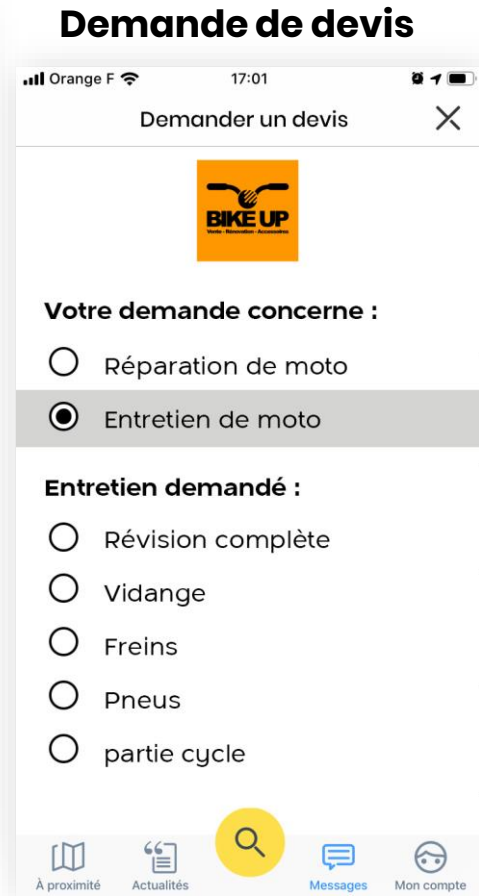
En millions de visites



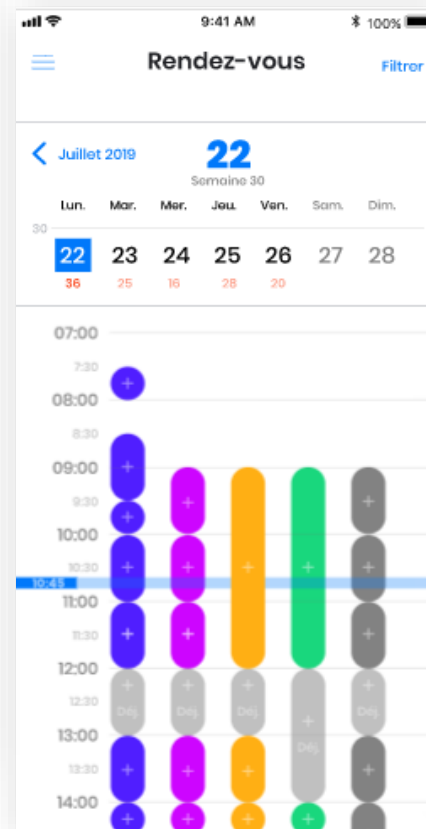
- Succès **partenariats** grâce aux contenus riches : Bing, Apple, Leboncoin, Amazon, etc.
- Augmentation **des contacts qualifiés** : +6% en 2019
- Référencement Prioritaire : amélioration de la **pertinence** des résultats de recherche
- **Fonctionnalités** nouvelles : cartographie, chat (JackBot)
- **Capex 2020** : UX / UI, Tech
  - Nouveau moteur de recherche
  - Transactionnel : prise de rendez-vous, devis, click & collect, etc.
  - Programme de fidélité
  - Conversationnel

# 2020 : Enrichissement de l'offre produits Solocal

## Messagerie instantanée



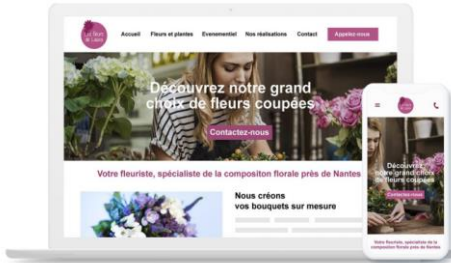
## Prise de rendez-vous



- **Extension de l'offre Présence**
  - Nouvelle offre **entrée de gamme** pour accélérer l'acquisition
  - Nouvelle offre **haut de gamme** plus riche en **fonctionnalités transactionnelles**:
    - Prises de rendez-vous
    - Réservations & devis
    - Gestion de base client, campagne de marketing automation
    - Chat
- Déploiement de l'offre **Référencement Prioritaire** sur les Grands Comptes

# 2020 : Renforcement de la gamme Sites

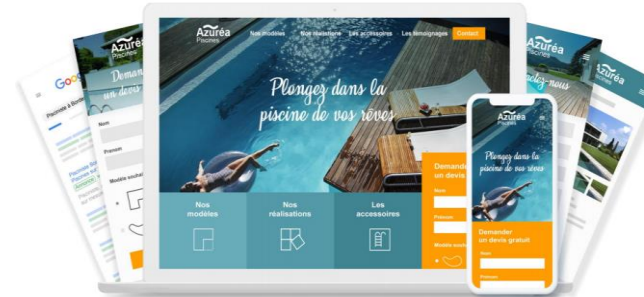
## Essentiel



## Premium



## Privilège



3

**Sites**  
*Do It Yourself*

2

**Gestion de la relation client + base de données**

4

**Sites e-commerce**

1

✓ **PERFORMANCE**  
SEO IA, UX/UI optimisés,  
contenus riches

✓ **QUALITÉ**  
Outil de monitoring & d'optimisation  
unique sur le marché

✓ **PRODUCTION**  
Processus revus et optimisés :  
délai raccourci



# Résultats financiers

**Olivier REGNARD**

Directeur Financier



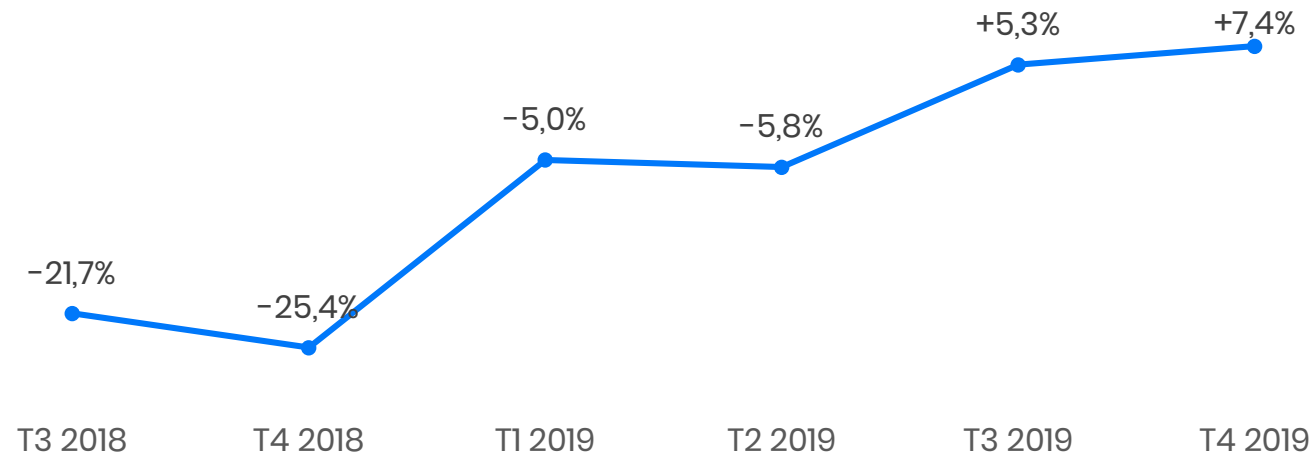
# Messages clés

- **Croissance de l'EBITDA**
- **Solocal : un modèle de coûts fixes**
- **Génération de flux de trésorerie opérationnels importante**
- **Focus sur le chiffre d'affaires en raison du passage en abonnement**

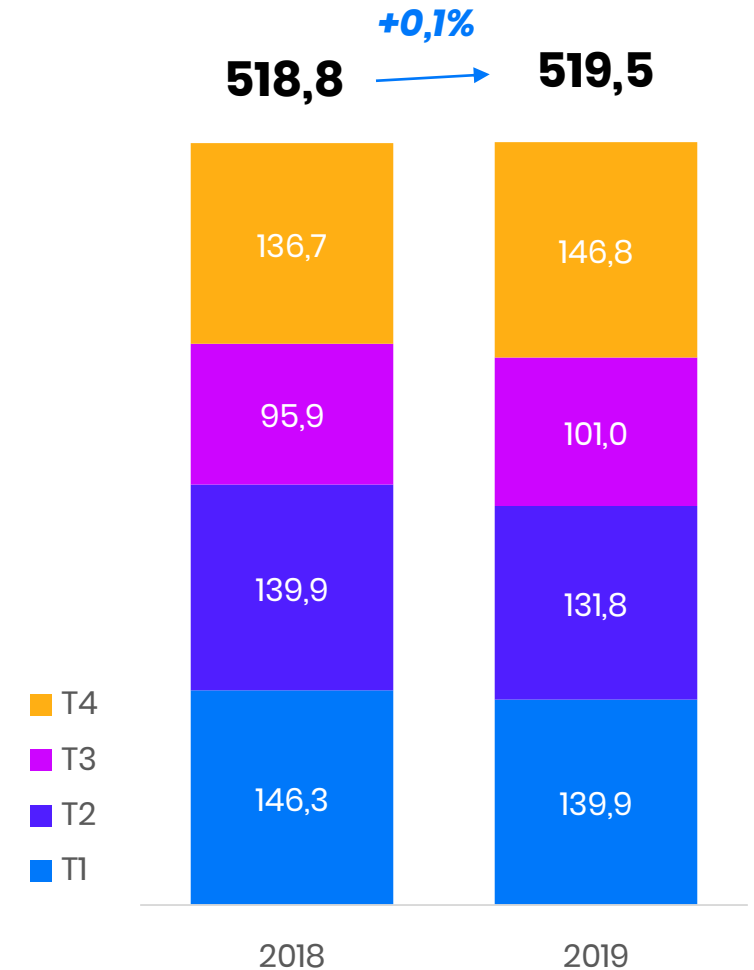
# Stabilisation des ventes Digital – Une reconnaissance différée du CA

## Taux de croissance des ventes trimestre par trimestre

(% de croissance des ventes trimestrielles année n vs. ventes trimestrielles année n-1)

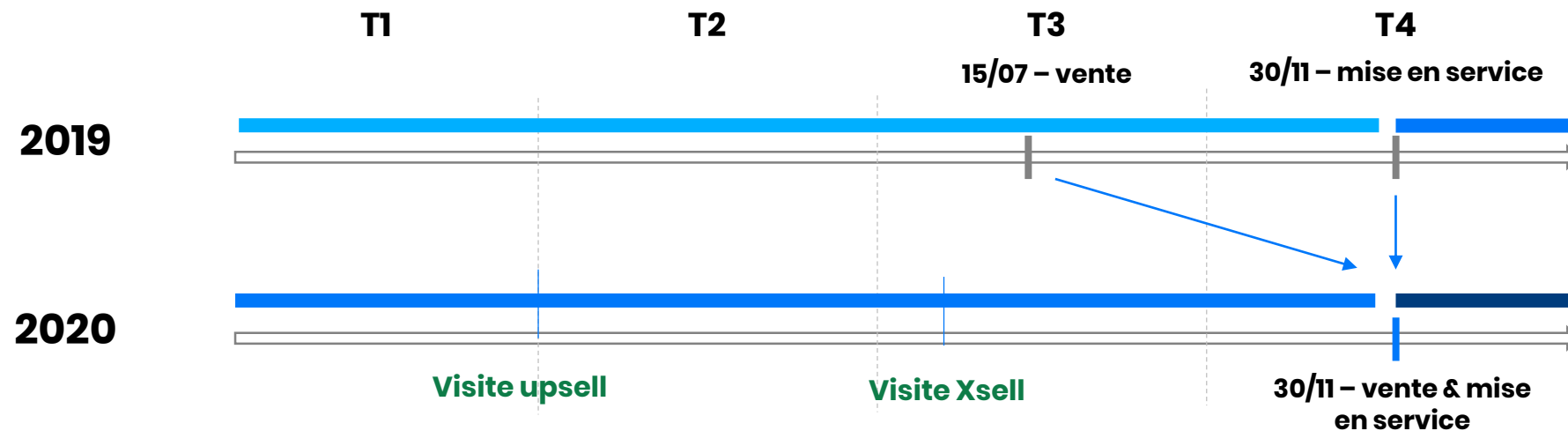


## Ventes Digital



# Passage en abonnement rendant la notion de vente caduque

- Conversion des ventes en CA
  - 2/3 des ventes 2019 se transforment en CA dans les 12 mois
  - Amélioration du taux de conversion sur 12 mois de +3 pts vs. 2018
- Ventes / Prise de commandes : indicateur avancé pour illustrer la dynamique commerciale (reconnaissance différée du CA)



- Passage en abonnement ne donnant plus lieu à un acte formel de renouvellement avant le service  
→ Comparaison des ventes 2020 vs. 2019 rendue impossible / **Aucun impact en chiffre d'affaires**

# Des indicateurs clés : Chiffre d'affaires et Parc Clients





## Guidance 2020 (Digital)

- ✓ Chiffre d'affaires Digital
- ✓ Parc Clients

## Autres informations publiées (Digital)

- ✓ Acquisition de nouveaux clients
- ✓ ARPA<sup>1</sup>
- ✓ Carnet de commandes (décomposition par année de déversement en CA)

# Chiffre d'affaires du Groupe

	 <b>Présence Digitale</b>	 <b>Sites Internet</b>	 <b>Publicité Digitale</b>	 <b>Nouveaux services</b>	<b>TOTAL Digital</b>	 <b>Imprimés</b>
<b>2019</b>	127 m€	105 m€	281 m€	8 m€	520 m€	64 m€
<b>2018</b>	131 m€	107 m€	326 m€	8 m€	571 m€	98 m€

**“FULL WEB” | TOUS SUPPORTS | OMNISCANAL  
EN ABONNEMENT | AVEC COACHING DIGITAL**

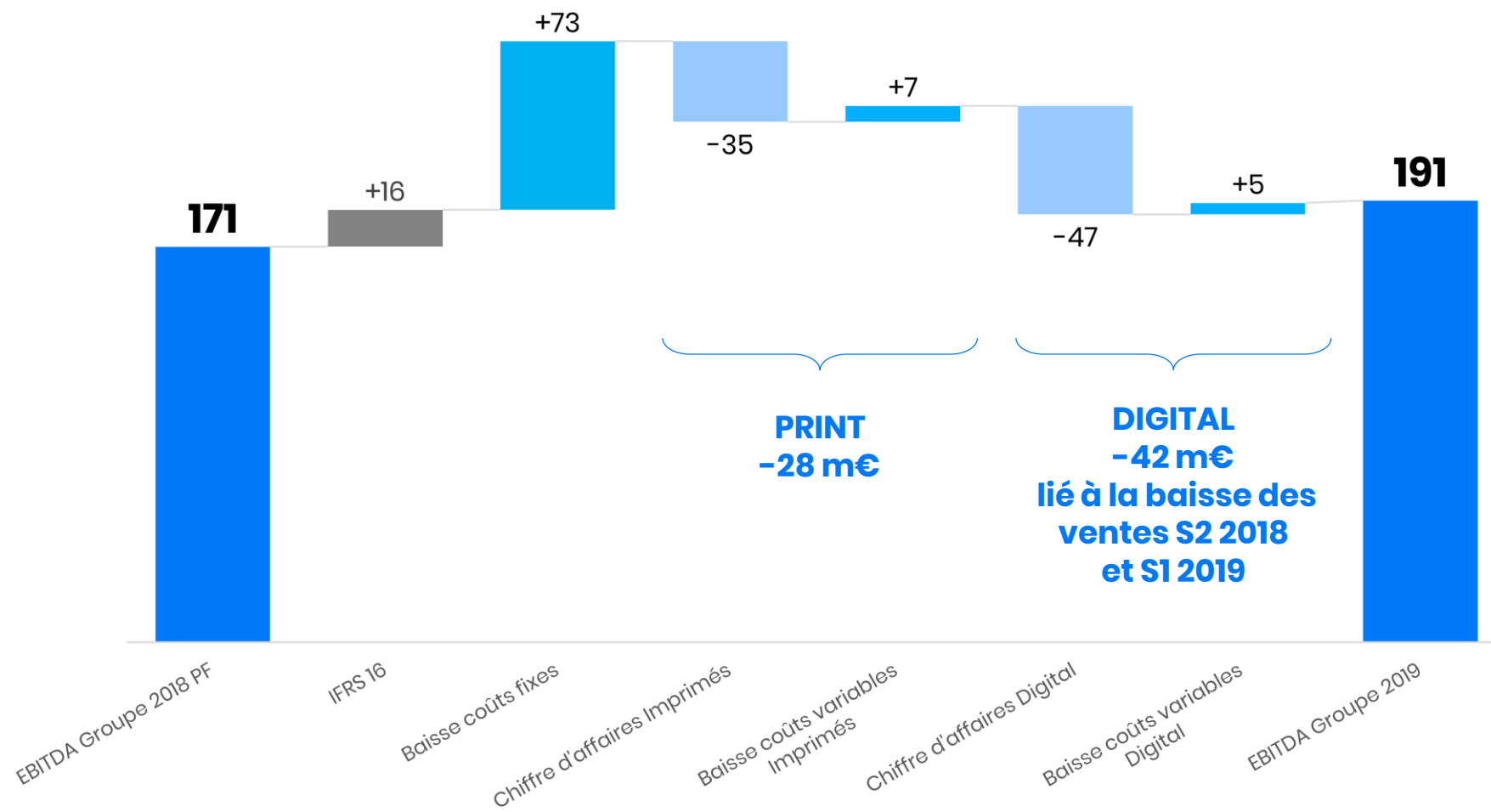
# Retour à un résultat net positif

En millions d'euros	2018	2019 (avant IFRS 16)	Variation	2019 (IFRS 16)
▪ Chiffre d'affaires - Digital	571	520	-8,8%	520
▪ Chiffre d'affaires - Imprimés	98	64	-35,4%	64
<b>Chiffre d'affaires - Total</b>	<b>669</b>	<b>584</b>	<b>-12,7%</b>	<b>584</b>
▪ Charges externes nettes récurrentes	(192)	(159)	-17,1%	(143)
▪ Frais de personnel récurrents	(306)	(250)	-18,4%	(250)
<b>EBITDA récurrent</b>	<b>171</b>	<b>175</b>	<b>+2,2%</b>	<b>191</b>
▪ Coûts de restructuration	(166)	(23)		(23)
<b>EBITDA consolidé</b>	<b>5</b>	<b>152</b>		<b>168</b>
▪ Dépréciations et amortissements	(62)	(55)	-11,6%	(71)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>(57)</b>	<b>97</b>		<b>97</b>
▪ Autres charges et produits financiers	(37)	(39)		
<b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>(94)</b>	<b>58</b>		<b>52</b>
▪ Impôt sur les sociétés	13	(20)		(20)
<b>Résultat net consolidé</b>	<b>(81)</b>	<b>39</b>		<b>32</b>

- CA mécaniquement impacté par la baisse des ventes du S2 2018 et S1 2019
- **Croissance modérée de l'EBITDA récurrent<sup>1</sup>**: 175 m€ vs. 171 m€ en 2018
- **Réduction significative des charges**:
  - Charges de personnel – 56 m€ (effet année pleine du PSE)
  - Charges externes -33 m€<sup>1</sup>, (effet du plan de réduction des coûts)
- Extension du PSE 2018 en 2019 générant une charge non récurrente de 23 m€ en 2019
- Hausse des **charges financières** suite à la mise en place d'instruments de financements complémentaires
- **Résultat net + 113 m€ en comparaison à 2018**

<sup>1</sup> Avant application de la norme IFRS 16

# Un EBITDA en croissance de +2% malgré la baisse du CA



- Un plan d'économies engagé dès 2018 pour « financer » l'impact de l'arrêt stratégique du Print (-28m€ en 2019)
- Baisse de la marge sur coûts variables Digital avec la baisse des ventes S2 2018 et S1 2019 dans une moindre mesure

# Marge d'EBITDA Digital récurrent en hausse de +4 pts

En millions d'euros	2018			2019			Variation		
	Digital	Print	Total	Digital	Print	Total	Digital	Print	Total
<b>Chiffre d'affaires</b>	571	98	<b>669</b>	520	64	<b>584</b>	-8,8%	-35,5%	-12,7%
Coûts variables	(55)	(19)	<b>(74)</b>	(51)	(12)	<b>(63)</b>	-8,3%	-37,4%	-15,7%
<b>Marge sur coûts variables</b>	516	79	<b>595</b>	473	52	<b>521</b>			
Taux de Marge	90,3%	80,7%	<b>88,9%</b>	90,3%	81,2%	<b>89,3%</b>			
Coûts fixes	(367)	(58)	<b>(424)</b>	(300)	(31)	<b>(331)</b>	-13,9% <sup>2</sup>	-46%	<b>-18,3%<sup>2</sup></b>
<b>Total charges récurrentes</b>	(422)	(77)	<b>(498)</b>	(354)	(43)	<b>(393)</b>			-17,9% <sup>2</sup>
<b>EBITDA récurrent</b>	149	22	<b>171</b>	170	21	<b>191</b>	+3,4% <sup>2</sup>	-6%	+2,2% <sup>2</sup>
Marge d'EBITDA récurrent	26,1%	22,4%	<b>25,6%</b>	32,7%	32,5%	<b>32,6%</b>	<b>+4 pts<sup>2</sup></b>		+4 pts

- Arrêt des activités Print fin 2020
- Hausse de l'EBITDA Digital récurrent compensant la baisse du Print (**+3,4% à normes constantes**)
- Taux d'**EBITDA récurrent Digital > 30% du CA**
- Taux de marge sur coûts variables très élevé → Un **modèle de coûts fixes**



# Un modèle de coûts fixes très profitable dans un contexte de croissance

Exemple : chiffres **illustratifs** du modèle de coûts fixes

En millions d'euros	Base	Incrément	Résultat
Chiffre d'affaires	100	10	110
Coûts variables	-11	-1	-12
<b>Marge brute</b>	<b>89</b>	<b>9</b>	<b>98</b>
Coûts fixes	-59	-1	-60
<b>Marge brute</b>	<b>30</b>	<b>8</b>	<b>38</b>
<b>Taux de marge</b>	<b>89%</b>		<b>89%</b>
<b>Taux d'EBITDA</b>	<b>30%</b>		<b>34%</b>

**Pour +10€ de revenus générés  
= +8€ d'EBITDA**



**+10%**

Tout chiffre d'affaires  
additionnel généré...



**+27%**

... a un impact favorable  
incrémental sur  
la rentabilité...



... se convertissant en une hausse  
globale de la marge d'EBITDA

- **Coûts variables** : coûts de production (sites, dépenses média, etc.)
- **Coûts fixes** : frais de personnel / Immobilier / IT

# Des investissements focalisés sur les enjeux clés de l'entreprise

## AUTRES

## IT & CLOUD

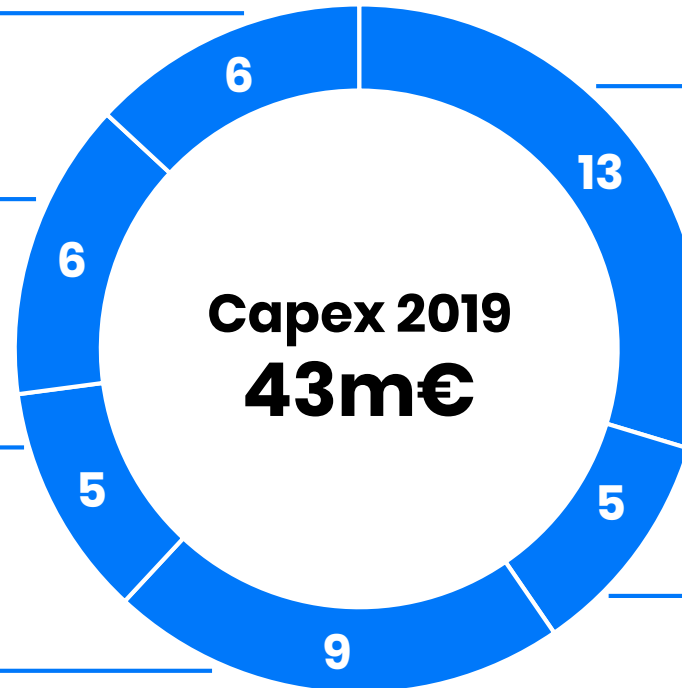
Modernisation des infrastructures IT et Move to Cloud

## DATA

Big Data et Intelligence artificielle

## SERVICES DIGITAUX

- Présence
- Publicité digitale
- Sites



## PLATEFORMES MEDIAS

Investissements sur les Médias du groupe

- Pages Jaunes
- Moteur de recherche
- Recherche vocale
- Mappy MaaS (*mobility as a service*)...

## VENTE, CRM ET MARKETING

Lancement nouvelle gamme de services et ventes

Présence et Publicité digitale Full Web en abonnement

Adaptation et modernisation des outils de vente, du CRM et marketing

**Soit une marge d'EBITDA – Capex = 25% du CA**

# Des flux de trésorerie opérationnels récurrents de plus de 100 m€

<i>En millions d'euros</i>	2018	2019 (IFRS 16)	<i>Dont impact IFRS16</i>
<b>EBITDA récurrent<sup>1</sup></b>	<b>171,2</b>	<b>190,6</b>	<b>15,6</b>
Eléments non monétaires <sup>2</sup> dans l'EBITDA	10,5	4,1	
Variation du besoin en fonds de roulement	(14,4)	(48,1)	1,8
Acquisitions d'immobilisations corp. et incorp.	(43,6)	(42,9)	
<b>Flux de trésorerie opérationnels récurrents</b>	<b>123,7</b>	<b>103,7</b>	<b>17,4</b>
Résultat financier (dé)caissé	(31,7)	(44,0)	(6,1)
Impôt sur les sociétés décaissé	(15,8)	1,8	
<b>Flux de trésorerie récurrents</b>	<b>76,2</b>	<b>61,5</b>	<b>11,3</b>

- Une détérioration du BFR de 48 m€ impactée par :
  - Un BFR client net structurellement négatif et en détérioration de 40 m€ sous l'effet de :
    - -20 m€ liés au passage à la nouvelle gamme (effet ponctuel)
    - -20 m€ liés à la baisse du CA de 12% (Print et Digital)
  - Un effet défavorable des économies réalisées sur le poste fournisseurs (17% de réduction de la base de coûts)
- Des capex maintenus à 43 m€
- **Flux de trésorerie opérationnels réc. > 100 m€**
- 36 m€ de frais financiers décaissés (Bond, RCF)
- **Flux de trésorerie récurrents > 60 m€**

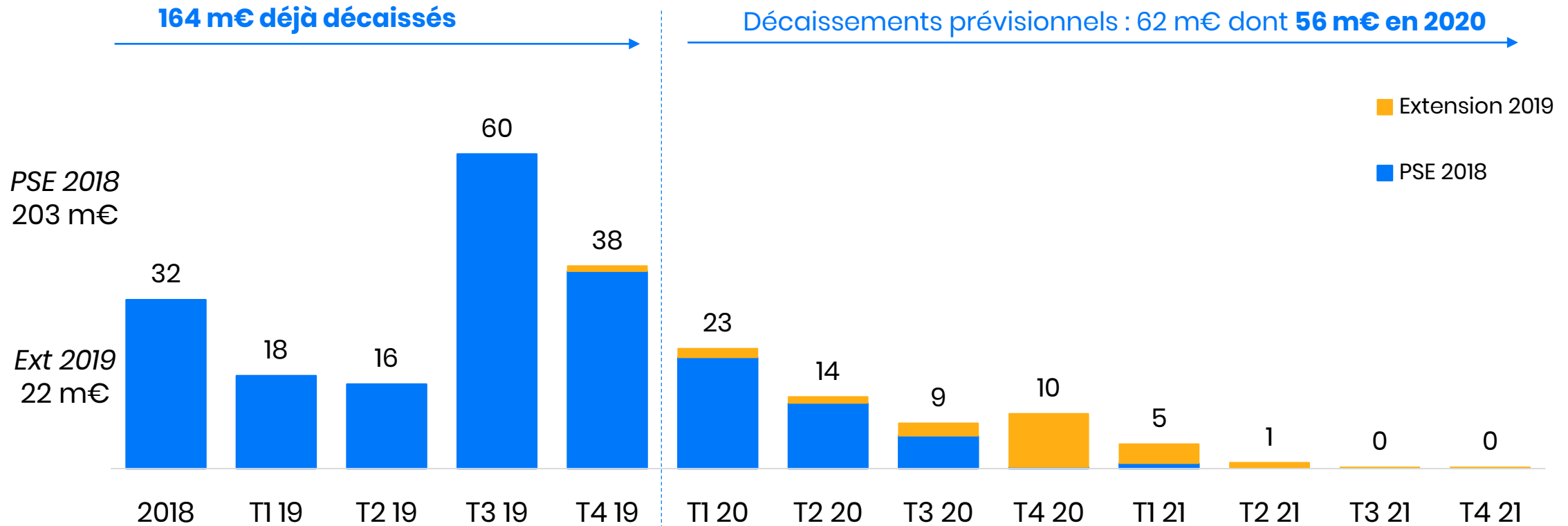
# Des décaissements non récurrents de 155 m€

En millions d'euros

	2018	2019 (IFRS 16)	Dont impact IFRS16
<b>EBITDA récurrent<sup>1</sup></b>	<b>171,2</b>	<b>190,6</b>	<b>15,6</b>
Eléments non monétaires <sup>2</sup> dans l'EBITDA	10,5	4,1	
Variation du besoin en fonds de roulement	(14,4)	(48,1)	1,8
Acquisitions d'immobilisations corp. et incorp.	(43,6)	(42,9)	
<b>Flux de trésorerie opérationnels récurrents</b>	<b>123,7</b>	<b>103,7</b>	<b>17,4</b>
Résultat financier (dé)caissé	(31,7)	(44,0)	(6,1)
Impôt sur les sociétés décaissé	(15,8)	1,8	
<b>Flux de trésorerie récurrents</b>	<b>76,2</b>	<b>61,5</b>	<b>11,3</b>
<b>Eléments non récurrents</b>	<b>(67,8)</b>	<b>(154,8)</b>	
<b>Flux de trésorerie disponibles</b>	<b>8,4</b>	<b>(93,2)</b>	<b>11,3</b>
Augmentation (diminution) des emprunts	-	58,9	4,5
Augmentation de capital	-	17,1	
Autres	(12,8)	(22,9)	(15,8)
<b>Variation nette de trésorerie</b>	<b>(4,4)</b>	<b>(40,1)</b>	<b>(0,0)</b>
Trésorerie nette et équivalents de trésorerie à l'ouverture	86,0	81,6	
<b>Trésorerie nette et équivalents de trésorerie à la clôture</b>	<b>81,6</b>	<b>41,5</b>	

- Flux de trésorerie récurrents >60 m€
- **Décaissements** liés à des éléments **non récurrents** à hauteur de **155 m€** majoritairement en lien avec le PSE 2018
- Mise en place d'**outils de financements complémentaires**
  - RCF : +50 m€
  - Ligne de BFR +8 m€
  - Equity Line
    - 34,4 m actions exercées à fin décembre pour 17,1 m€ net
    - 7,5 m actions exercées en janvier 2020
    - **16m actions non encore utilisées (2,5% de dilution potentielle)**

# PSE 2018 et extension 2019 : 73% des coûts décaissés



- **Réduction de coûts générée par ce plan : 116 m€ de baisse de charges de personnel fin 2019 vs. 100 m€ annoncés initialement pour 2019 (vs. 2017)**

# Hausse temporaire de l'endettement net au 31 décembre 2019

En millions d'euros	2018	2019 <sup>2</sup>
▪ Endettement brut	409	463
▪ Trésorerie	82	42
▪ Endettement net	328	422
▪ EBITDA récurrent	171	175
▪ Levier financier <sup>1</sup>	1,8x	2,3x

- **Hausse temporaire de l'endettement net suite aux 164 m€ décaissés à date pour le PSE :**
  - **Utilisation du RCF** : 50 m€
  - **Utilisation de la ligne de factoring** : 8 m€
- **Levier financier<sup>1</sup> = 2,3x**, soit 33% de marge de manœuvre par rapport au covenant de l'obligation (3,5x)
- **Coupon de la dette obligataire de 10% pour le premier semestre 2020**
- **Ratio de couverture des intérêts<sup>1</sup> = 4,8x**, soit 59% de marge de manœuvre par rapport au covenant de l'obligation (3,0x)



# Guidance & Conclusion

**Eric BOUSTOULLER**

Directeur Général

# Objectifs 2020

→ **Accélération de la conquête pour stabiliser le parc clients**

→ **Retour à la croissance du CA Digital sur le second semestre 2020**

- > 50% du chiffre d'affaires 2020 déjà sécurisé (provenant des ventes 2019 & 2018)
- Passage en abonnement permet d'augmenter le rythme d'acquisition, l'upsell et le cross-sell & de réduire le churn
- Impact favorable du modèle sur le profil de conversion des ventes en CA

→ **Accélération de la croissance de l'EBITDA Digital 2020**

→ **Flux de trésorerie d'exploitation récurrents > 90 m€ en 2020**

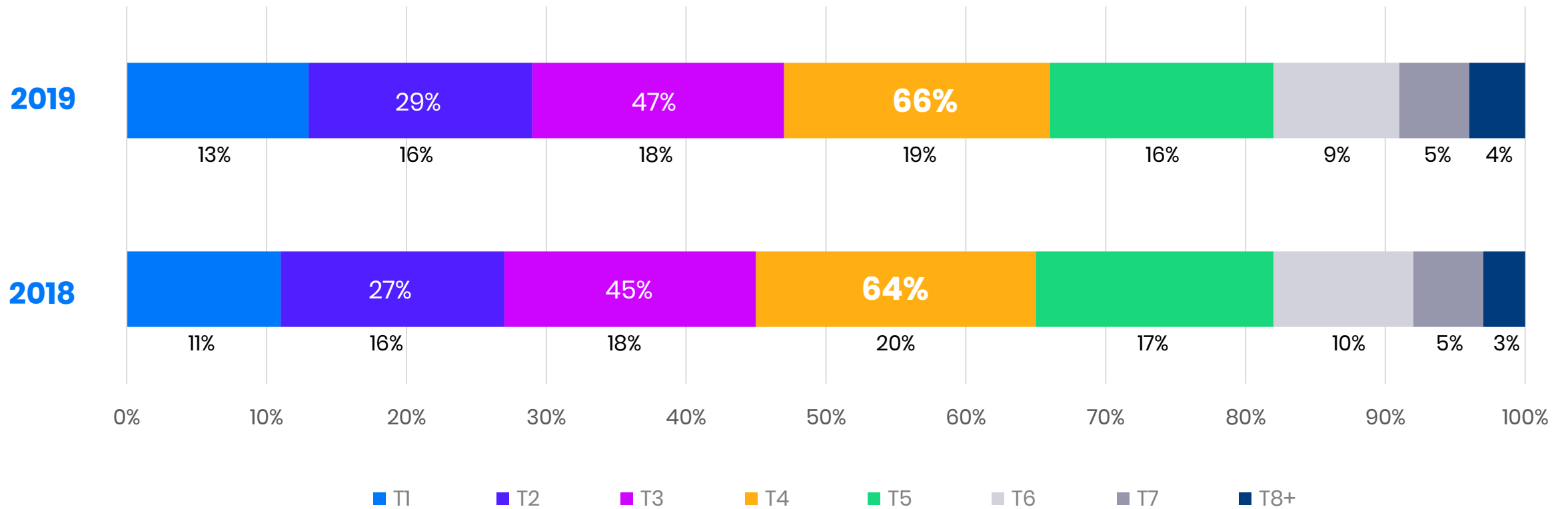




# Annexes

# Taux de conversion cumulé des ventes Digital en CA

% des ventes Digital converties en chiffre d'affaires sur les trimestres suivants (moyenne des 4 trimestres de l'année)



# Impact de la norme IFRS 16 sur les contrats de location

- **Applicable au 1<sup>er</sup> janvier 2019**

- Reconnaissance au bilan de tous les engagements de location, **actuellement reconnus en engagements hors bilan**, et les contrats de location financement
- Impact au bilan du Groupe :
  - **Reconnaissance au passif d'une dette de location** (loyers futurs résiduels actualisés)
  - **En contrepartie d'un droit d'usage inscrit à l'actif en immobilisation amorti sur la durée du contrat**
  - Exclut les contrats d'une durée résiduelle inférieure à douze mois
- L'essentiel des contrats de location portent sur les locaux du siège

- **Impact sur la dette financière** au 31 décembre 2019 est de **104 m€**

- **Impact sur l'EBITDA de +15,6 m€**

- **Pas d'impact sur la trésorerie**

En millions d'euros (31/12/19)	Impact IFRS 16
<b>Chiffre d'affaires</b>	-
▪ Charges externes nettes	15,6 m€
▪ Frais de personnel	-
▪ Coût de restructuration	-
<b>EBITDA</b>	15,6 m€
▪ Dépréciations et amort.	(16,3 m€)
<b>Résultat d'exploitation</b>	(0,7 m€)
▪ Produits financiers	-
▪ Charges financières	(5,8 m€)
<b>Résultat financier</b>	(5,8 m€)
<b>Résultat avant impôt</b>	(6,5 m€)
▪ Impôt sur les sociétés	
<b>Résultat de la période</b>	(6,5 m€)

# Évolution des effectifs

Nombre d'inscrits

Catégorie	31/12/2018	31/12/2018 Pro forma des départs liés au PSE	31/12/2019 Pro forma des départs liés au PSE
Commerciaux Télévente	849	684	555
Commerciaux Terrain	1 325	960	990
Support commercial	330	222	235
Relation Client	343	244	224
Production	453	391	360
IT – R&D	364	329	306
Autres	656	561	489
<b>TOTAL</b>	<b>4 320</b>	<b>3 391</b>	<b>3 159</b>

- Les départs réalisés dans le cadre du PSE sont exclus des effectifs lorsque leurs indemnités de licenciement ont été versées

# Les caractéristiques de la dette obligataire à échéance 2022

- **Montant** : 398m€
- **Intérêts** : 10% payables trimestriellement au 1<sup>er</sup> janvier 2020
  - Taux EURIBOR 3 mois - avec un minimum de 1% + marge en fonction du niveau du ratio de levier financier net consolidé (dette nette consolidée/EBITDA consolidé) à la fin de chaque semestre

Supérieur à 2,0:1	9,0%
Inférieur ou égal à 2,0:1 mais supérieur à 1,5:1	7,0%
Inférieur ou égal à 1,5:1 mais supérieur à 1,0:1	6,0%
Inférieur ou égal à 1,0:1 mais supérieur à 0,5:1	5,0%
Inférieur ou égal à 0,5:1	3,0%

- **Maturité** : 15 mars 2022
- **Remboursement** anticipé ou rachat à l'initiative de la société : à tout moment ou en plusieurs fois tout ou partie des obligations au prix de 100% du montant principal (au pair)
- **Notations** financières :

	Note corporate	Note dette
Fitch	CCC+	B-
Moody's	Caa1 perspective négative	Caa2

## AUTORISATIONS DE LA DOCUMENTATION OBLIGATAIRE

<b>Facilité de fonds de roulement</b>	Jusqu'à 10 m€
<b>Financement d'actifs</b>	Jusqu'à 50 m€
<b>Lignes bilatérales de crédit</b>	Jusqu'à 50 m€
<b>RCF</b>	

# Une offre digitale TPE/PME simplifiée


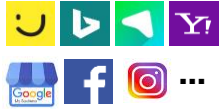







	Essentiel	Premium	Privilège	Développements 2020
Sites	A partir de <b>70€ HT/mois</b>	A partir de <b>169€ HT/mois</b>	A partir de <b>355€ HT/mois</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enrichissement de l'offre Privilège</li><li>• Lancement offre entrée de gamme Do-It-Yourself</li></ul>
Présence	A partir de <b>29€ HT/mois</b>	A partir de <b>49€ HT/mois</b>	<b>Prix à définir (70-80€ HT/mois)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lancement brique Privilège avec plus de services relationnels et transactionnels inclus</li><li>• Enrichissement de Premium et Essentiel</li></ul>
Publicité	A partir de <b>59€ HT/mois</b> Actuelle <sup>t</sup> Réf. Prioritaire	A partir de <b>90€ HT/mois</b> Actuelle <sup>t</sup> Boos. Contact		<ul style="list-style-type: none"><li>• Enrichissement de l'offre Booster Contact Premium</li><li>• Restructuration gamme Notoriété PagesJaunes et Full Web</li></ul>
2018	2019	2020		

# Détail de l'offre digitale TPE / PME

## PRÉSENCE

## SITES

## PUBLICITÉ

<p><b>Présence ESSENTIEL</b></p> <p>MINI-SITE</p> <p>+</p> <p>Référencement sur 9 sites, moteurs de recherche et RS</p> <p></p> <p>29€HT/mois</p>	<p><b>Présence PREMIUM</b></p> <p>MINI-SITE</p> <p>+</p> <p>Référencement sur 21 sites, moteurs de recherche et RS</p> <p></p> <p>+</p> <p>e-réputation</p> <p>49€HT/mois</p>	<p><b>Sites Internet</b> Vitrines &amp; E-commerce</p> <table border="1"> <tr> <td>Essentiel</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Premium</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Privilège</td> </tr> </table> <p>à partir de 70€HT/mois</p>	Essentiel				Premium				Privilège	<p><b>Booster Contact ESSENTIEL</b></p> <p>RÉFÉRENCIEMENT PRIORITAIRE</p> <p>Présence premium + Référencement prioritaire</p> <p></p> <p>à partir de 59€HT/mois</p>	<p><b>Booster Contact PREMIUM</b></p> <p>BOOSTER CONTACT</p> <p>Offre de performance aux Contacts Réels</p> <p></p> <p>à partir de 90€HT/mois</p>	<p><b>Notoriété</b></p> <p>CAMPAGNES DISPLAY</p> <p>Display PJ </p> <p>+</p> <p>ADhesive  Full Web</p> <p>CAMPAGNES VIDÉOS</p> <p>Social Vidéo </p> <p>à partir de 69€HT/mois</p>
Essentiel														
	Premium													
		Privilège												
		<p>OFFRES TRAFIC VERS LES SITES INTERNET</p> <p>+</p> <p>Booster Site </p> <p>Social Clic </p> <p>à partir de 75€HT/mois</p>												