



# Résultats annuels 2020

18 FÉVRIER 2021

[solocal](#)

# Avertissement

Le présent document contient des déclarations à caractère prospectif. Celles-ci ne constituent pas des prévisions au sens du Règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission, 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 Solocal Group, et prennent en compte toutes les informations actuellement disponibles. Bien que la direction de Solocal Group estime que ces déclarations prospectives sont raisonnables, les investisseurs sont alertés sur le fait que ces déclarations prospectives sont soumises à différents risques et incertitudes, la plupart étant difficiles à prévoir et généralement hors du contrôle de Solocal Group, qui peuvent impliquer que les résultats et événements effectifs réalisés diffèrent significativement de ceux qui sont exprimés, induits ou prévus dans les informations et déclarations prospectives. Les risques et incertitudes incluent ceux cités ou identifiés dans les documents publics déposés par Solocal Group auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), y compris, en particulier, ceux énumérés dans la rubrique « Facteurs de risque » du Document d'enregistrement universel de Solocal Group. Solocal Group, ses filiales, ses administrateurs, ses conseils, ses salariés et ses représentants déclinent expressément toute responsabilité pour ces énoncés prospectifs. Les déclarations prospectives incluses dans le présent document reflètent les perspectives de Solocal Group à la date de rédaction du présent document. Sous réserve de la réglementation applicable, Solocal Group ne prend aucun engagement de mettre à jour ou de réviser ces déclarations prospectives.

Les déclarations prospectives incluses dans le présent document reflètent les perspectives de Solocal Group à la date de rédaction du présent document. Sous réserve de la réglementation applicable, Solocal Group ne prend aucun engagement de mettre à jour ou de réviser ces déclarations prospectives.

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 Group 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 2020 et le T4 2020 sont révisés à la lumière du périmètre 2020 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).



# Sommaire

- 1** Principales réalisations / points faibles p. 4
- 2** Revue d'activité p. 5
- 3** Résultats financiers p. 9
- 4** Stratégie 2021 p. 24
- 5** Ambitions 2021 p. 33
- 6** Questions & Réponses p. 35
- 7** Stratégie PagesJaunes p. 36
- 8** Questions & Réponses – PagesJaunes p. 73

# Principales réalisations / points faibles

## PRINCIPALES RÉALISATIONS

- ✓ **Atteinte des objectifs dans un contexte de crise sanitaire sans précédent :**
  - Chiffre d'affaires
  - EBITDA
  - Trésorerie
- ✓ **Un parc clients stabilisé sur le T4 2020, principalement grâce à une maîtrise du churn**
- ✓ **Déploiement réussi du modèle en abonnement**
  - 79% de nos clients ont au moins un produit en abonnement<sup>1</sup>
- ✓ **Structure financière renforcée**
  - Dette nette : 190 m€ (divisée par 2)
  - Coûts financiers réduits de moitié, à 20 m€ par an
- ✓ **Une activité recentrée sur notre coeur de métier**
  - Cessions de Mappy & QdQ
  - Fin de l'activité Imprimés : une activité désormais 100% Digital

## POINTS FAIBLES

- ✗ **Impact de la crise de la Covid-19 sur Solocal :**
  - Un chiffre d'affaires Digital 2020 (hors QdQ & Mappy) en baisse de -13,7% vs le chiffre d'affaires Digital 2019, en ligne avec l'objectif annoncé
  - Environnement sanitaire défavorable, créant toutefois de l'appétit pour les services digitaux
- ✗ **Une satisfaction client & un service client à améliorer**
- ✗ **Diminution de l'audience PJ & de la génération de leads**

<sup>1</sup> clients ayant souscrit à au moins un produit en mode abonnement, sur la base des ventes Digital Solocal SA

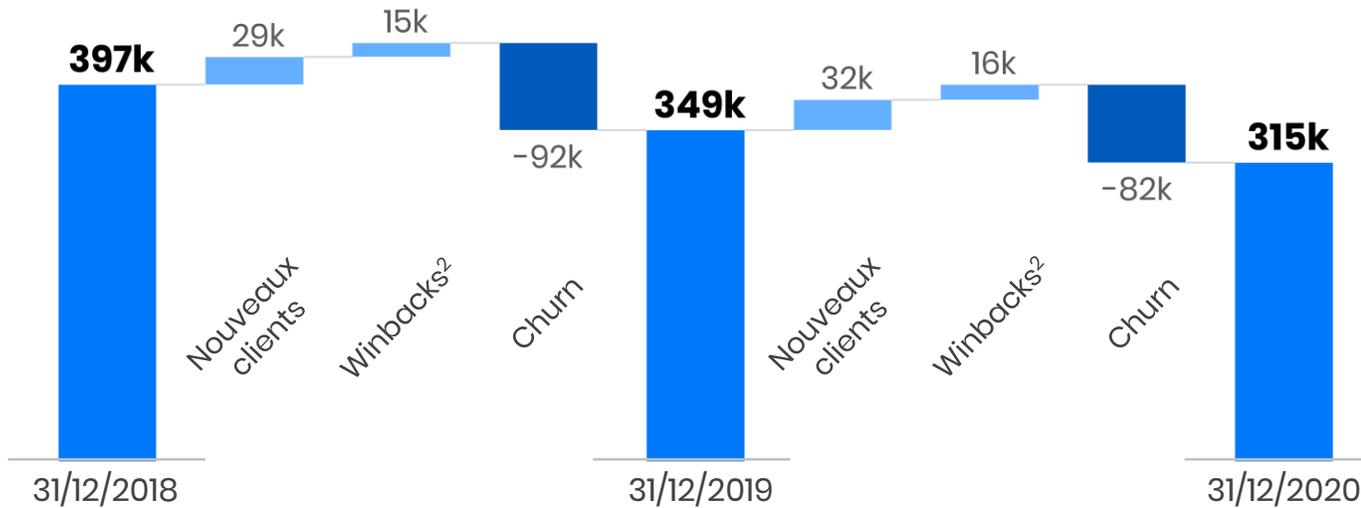


# Revue d'activité

**Pierre DANON**

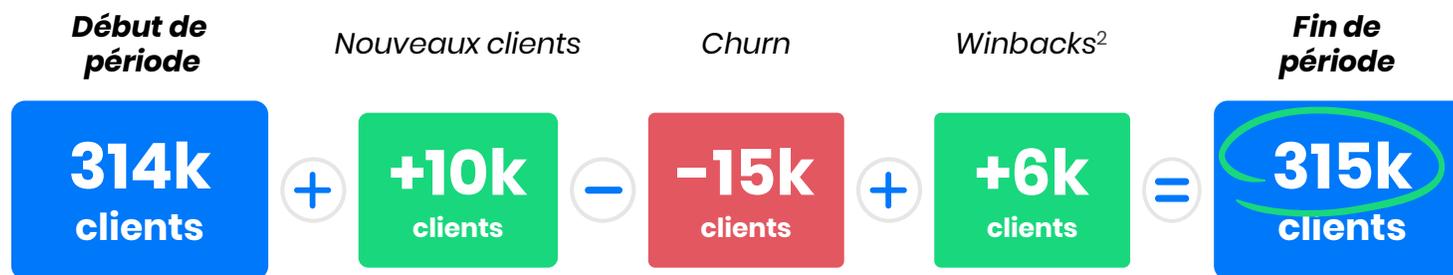
Président du Conseil d'Administration  
& Directeur Général

# 2020 : parc client stabilisé au T4 2020 grâce à une maîtrise du churn



- **Changement de méthodologie de la comptabilisation du parc client :** vision fin de période vs. vision 12 derniers mois glissants précédemment
- Baisse globale de -34k clients sur l'année
- **Churn¹ 2020 : 19%**

## T4 2020 – un parc client stabilisé



- **Porté par une maîtrise du churn :** baisse significative dans les 3 derniers mois de l'année



# Comment sommes-nous parvenus à une baisse du churn ?

## Actions stratégiques

## Résultats

1

### Modèle en abonnement

- 82% de nos ventes ont été réalisées en abonnement<sup>1</sup> au T4 2020
- **Les clients avec des contrats en reconduction automatique ont tendance à moins « cherner » que les clients sans abonnement :** les premières données indiquent des taux de **churn compris entre 9 et 11%**<sup>2</sup>
- Pour rappel : tous les produits ne sont pas vendus ou éligibles au mode abonnement

2

### Gestion de la rétention clients

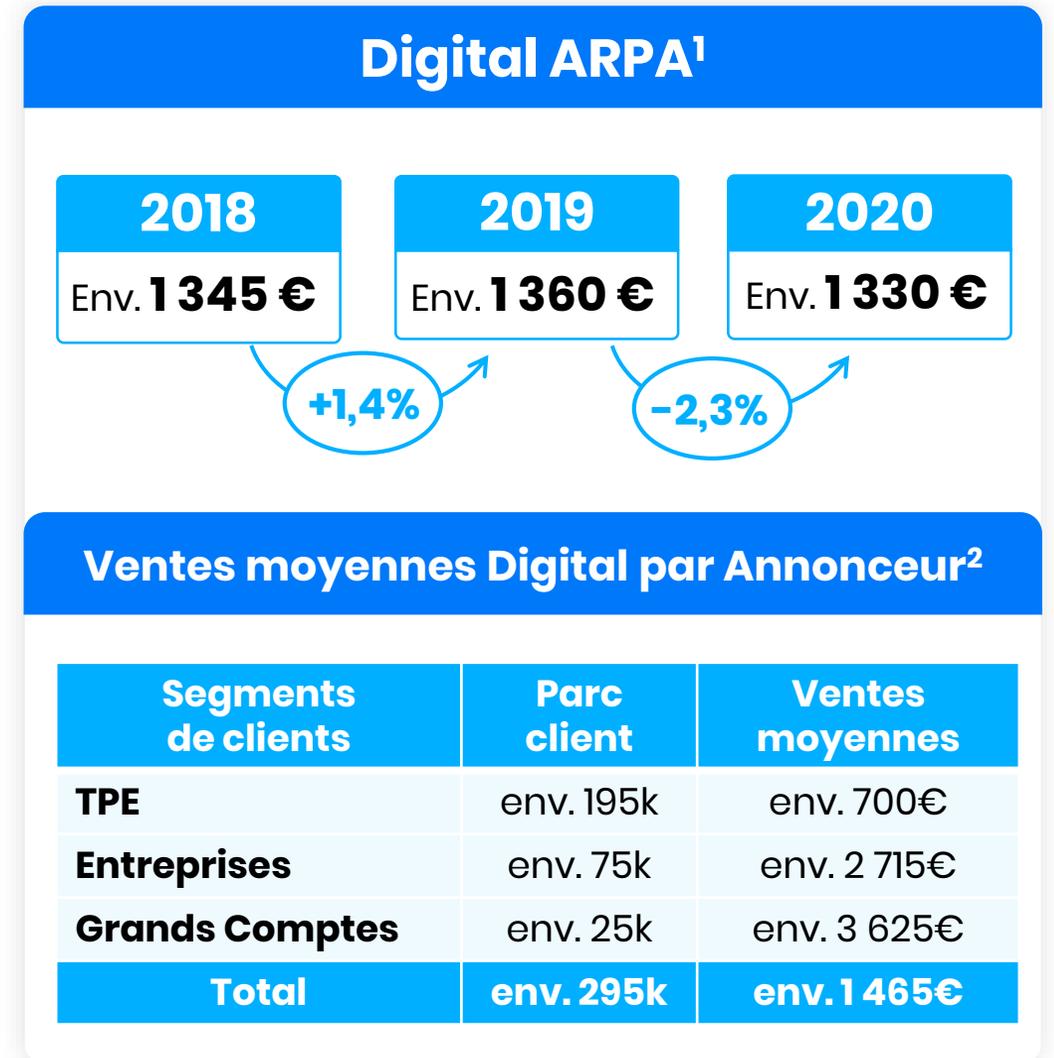
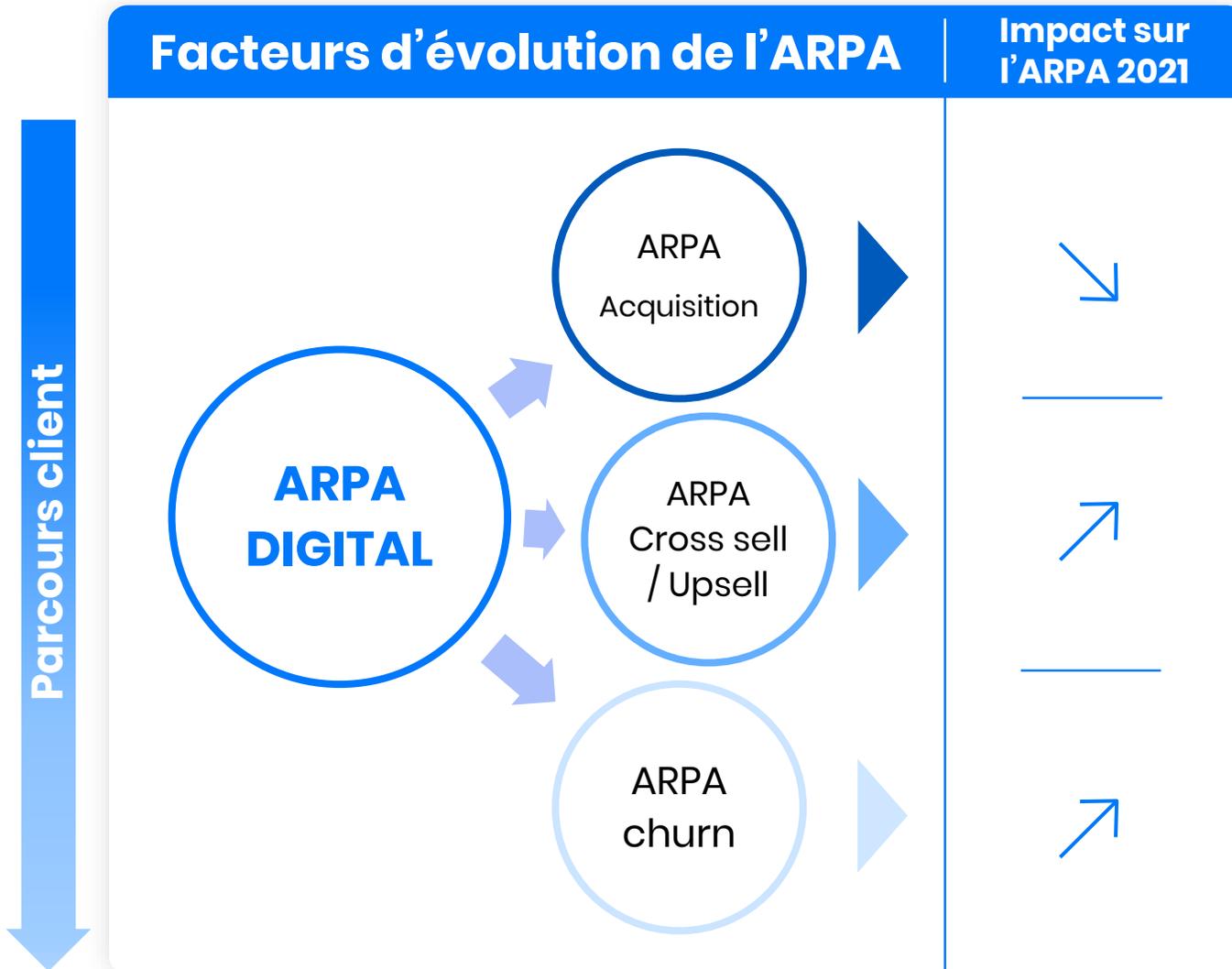
- **Une équipe dédiée à la rétention créée au printemps 2020 :**
  - **59** personnes dédiées
  - L'équipe centralise et gère **100%** des intentions de churn
- **Résultats de l'équipe rétention à fin Décembre 2020 :**
  - Taux de rétention global de **43%** et plus de **60%** de taux de rétention sur les requêtes envoyées au service client
  - Moyenne de **6,6 contacts par jour**

3 & 4

### « Value for money » et satisfaction client améliorées

- Cf. slides suivantes de cette présentation

# Focus sur l'ARPA 2020





# Résultats Financiers

**Olivier REGNARD**

Directeur Financier

# Messages clés

- **Résultats 2020 en ligne avec nos prévisions**
  - **Chiffre d'affaires Digital -13,7%<sup>1</sup> vs. 2019, en ligne avec la guidance**
  - **EBITDA Groupe<sup>2</sup> à 132,8 m€ impacté par la crise de la Covid-19**
- **2021 : une activité 100 % digitale, centrée sur le coeur de notre activité**
  - **Cession de QdQ & Mappy en 2020**
- **Montée en puissance du modèle abonnement**
  - **Qui permettra de compenser l'effet de la baisse des ventes liée au Covid sur le chiffre d'affaires**
- **Une structure financière renforcée**

# Chiffre d'affaires sécurisé sur 2021 : 235 m€

## Carnet de commandes Digital<sup>1</sup>

31/12/2019 340 m€



31/12/2020 284 m€



## Conversion en chiffre d'affaires<sup>2</sup>

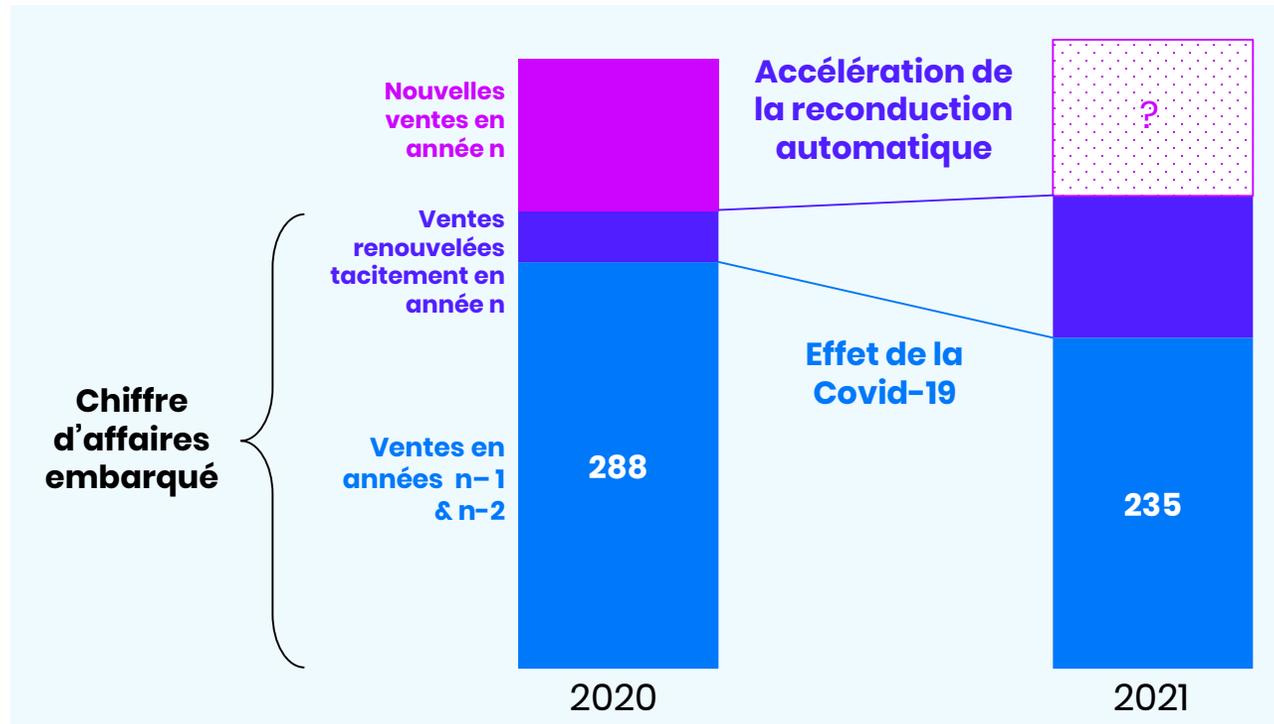
S1 de n+1	S2 de n+1	TOTAL 12 PROCHAINS MOIS
184	104	288
149	86	235
-34	-19	-53

- **Baisse des ventes Digital de 100 m€ liée à la crise de la Covid-19, impactant essentiellement les 12-18 mois suivants :**
  - La moitié de la baisse des ventes s'est déjà convertie en chiffre d'affaires au S2 2020
  - Impact résiduel : 34 m€ au S1 2021 et 19 m€ au S2 2021 → **effet défavorable de -53 m€ en termes de chiffre d'affaires sécurisé par rapport à 2020**

→ **Cette baisse de chiffre d'affaires déjà anticipée sera compensée par la montée en puissance des abonnements**

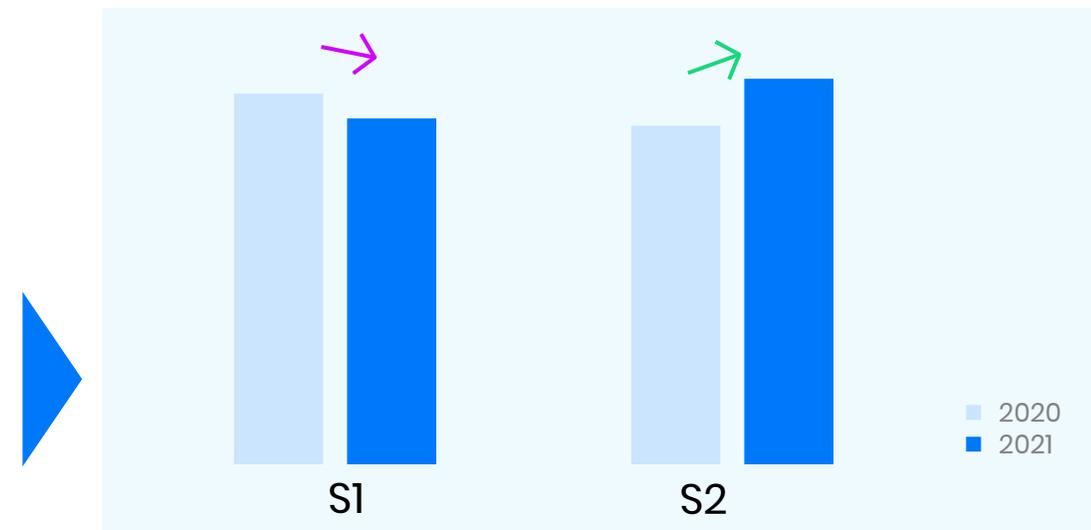
# Modèle en abonnement permettant de compenser l'impact de la baisse des ventes 2020 sur le CA

Origines du chiffre d'affaires<sup>1</sup> – Hors Mappy & QdQ



- Effet défavorable des ventes 2019 et 2020 sur le chiffre d'affaires 2021 (principalement lié à l'impact Covid-19), compensé par la montée en puissance de la reconduction automatique (abonnement)  
→ **légère croissance du chiffre d'affaires embarqué pour 2021 vs. 2020**
- Le complément de chiffre d'affaires 2021 sera généré par les efforts de migration et surtout l'acquisition, avec un effectif stable vs. 2020

Chiffre d'affaires 2020 vs. 2021 – Par semestre



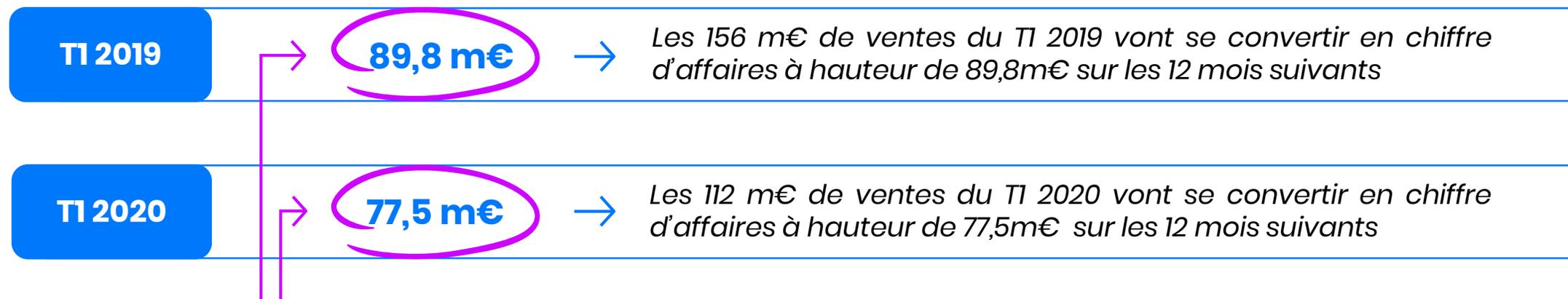
	Tendance	Impacts
<b>S1 2020 vs. S1 2021</b>	→	• Affecté par la baisse d'activité liée à la Covid-19 → <b>Impact défavorable sur l'EBITDA du S1</b>
<b>S2 2020 vs. S2 2021</b>	→	• L'effet Covid-19 s'estompe graduellement • Accélération de l'effet lié au modèle <b>en abonnement</b>

# Nouvel indicateur : le KPI de croissance

## Définition du KPI de croissance – 12 mois glissants

- **But** : suivre l'évolution de la **contribution des ventes d'une période donnée** sur les 12 mois suivants de chiffre d'affaires
- **Périodicité du reporting** : trimestriel

## Exemple : KPI de croissance du T1 2019 vs. T1 2020



**KPI de croissance : évolution trimestrielle de ces chiffres = -14 %**

# Chiffre d'affaires du Groupe Solocal

	 <b>Connect<sup>1,4</sup></b>	 <b>Websites<sup>2,4</sup></b>	 <b>Booster<sup>3,4</sup></b>	<b>TOTAL</b> <b>Digital<sup>4</sup></b>	  <b>Cessions</b>	 <b>Imprimés</b>
<b>2020</b>	€108 m	€66 m	€259 m	€433 m	€4 m	€27 m
<b>2019</b>	€99 m	€82 m	€320 m	€501 m	€24 m	€59 m
<b>Variation</b>	+9,0%	-19,9%	-19,0%	-13,7%	-80,9%	-54,8%

**Désengagées**    **Abandonnées**

<sup>1</sup> Connect = Access, Essentiel, Premium, Marketing Digital, Vocal, MDOffline

<sup>2</sup> Websites = Essentiel, Premium, Privilège, Sites Internet DIY, Sites Internet

<sup>3</sup> Booster = Display/ Adhesive, Booster Contact, Booster Site, Social, Local impact, Ranking

<sup>4</sup> hors QdQ & Mappy

# EBITDA Groupe 2020 : 132,8 m€, en ligne avec les objectifs annoncés

en million d'euros	2020		
	Présentation contributive <sup>1</sup>		
	Imprimés	Digital	Total
<b>Chiffre d'affaires</b>	26,6	437,4	<b>464,0</b>
Coûts variables	(5,8)	(46,6)	<b>(52,4)</b>
<b>Marge sur coûts variables</b>	20,8	390,8	<b>411,6</b>
Taux de marge	78,1%	89,3%	<b>88,7%</b>
Coûts fixes	-	(278,9)	<b>(278,9)</b>
<b>Total des coûts</b>	(5,8)	(325,5)	<b>(331,3)</b>
<b>EBITDA récurrent</b>	<b>20,8</b>	<b>112,0</b>	<b>132,8</b>

## Présentation contributive de l'activité 2020

- **EBITDA récurrent consolidé :**  
132,8 m€
- **Fin de l'activité Imprimés :**  
20,8 m€ de marge sur coûts variables présentée en « résultat des activités abandonnées » conformément à la norme IFRS 5
- **EBITDA Digital récurrent :**  
112,0 m€

# Un EBITDA récurrent de 112 m€ hors activité Imprimés

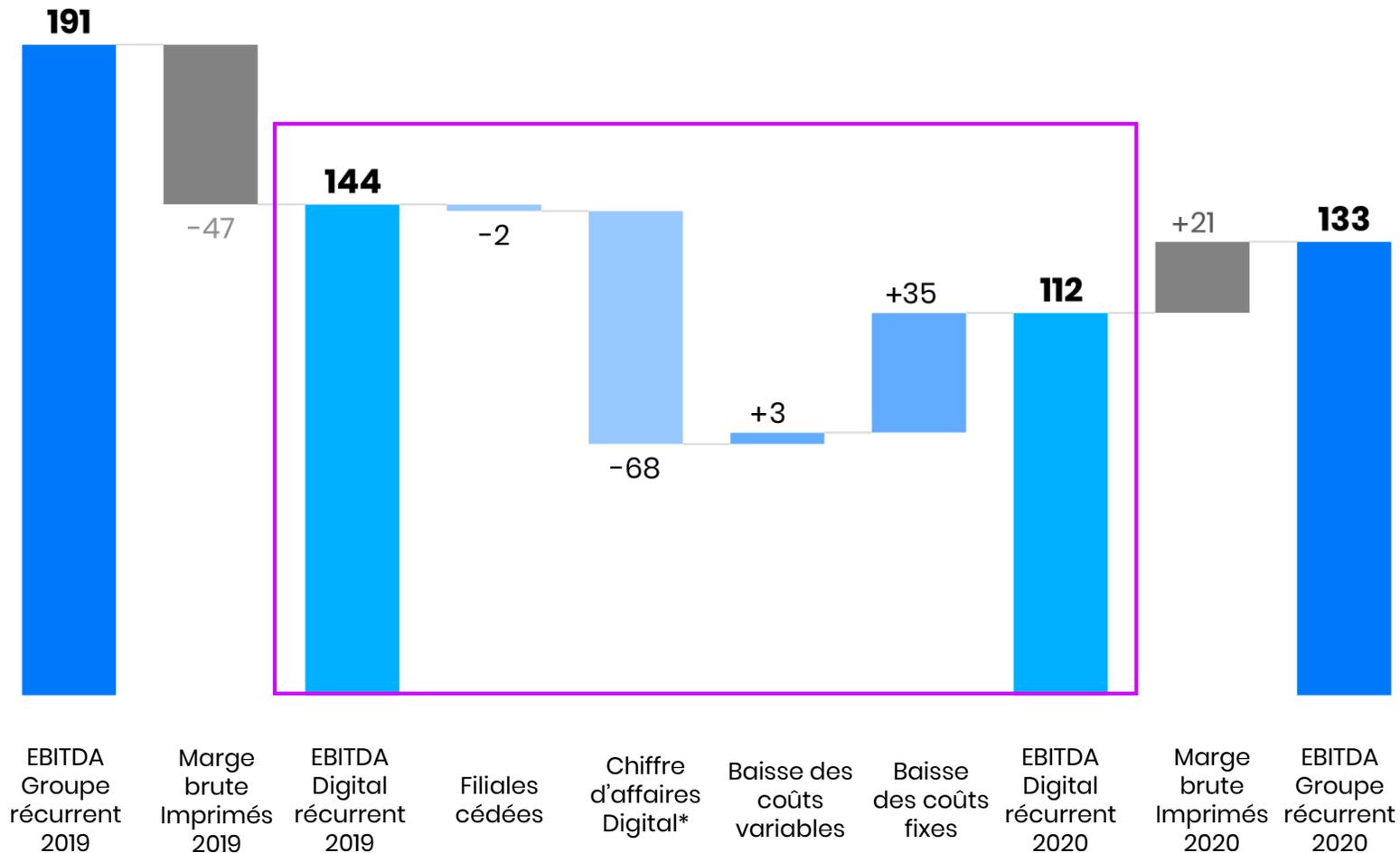
En million d'euros	2019	2019 PF	2020	Var.
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>584</b>	<b>525</b>	<b>437</b>	<b>-17%</b>
• Charges externes récurrentes	(143)	(133)	(125)	-7%
• Frais de personnel récurrents	(250)	(248)	(200)	-19%
<b>EBITDA Récurrent</b>	<b>191</b>	<b>144</b>	<b>112</b>	<b>-22%</b>
• Eléments non récurrents	(24)	(23)	4	
<b>EBITDA Consolidé</b>	<b>168</b>	<b>120</b>	<b>116</b>	<b>-4%</b>
• Dépréciations & amortissements	(71)	(71)	(67)	+6%
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>97</b>	<b>50</b>	<b>49</b>	<b>-1%</b>
• Intérêts financiers	(45)	(45)	(61)	-38%
• Autres charges et produits financiers	-	-	63	
<b>Résultat avant impôts - activités poursuivies</b>	<b>52</b>	<b>5</b>	<b>51</b>	
<b>Résultat avant impôts - activités abandonnées</b>	<b>-</b>	<b>47</b>	<b>21</b>	<b>-56%</b>
• Impôt sur les sociétés	(20)	(20)	(6)	
<b>Résultat net consolidé</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>66</b>	<b>+105%</b>

- **2020 : l'activité Imprimés est présentée en activités abandonnées**

- Afin de faciliter la comparaison avec l'exercice 2020, la contribution des activités Imprimés 2019 est retraitée en activités abandonnées dans la **colonne 2019 PF**

- **EBITDA récurrent 2020 : 112 m€**, incluant les activités désengagées

# Impact de la baisse du CA compensé par un strict contrôle des coûts



- **EBITDA Digital récurrent en baisse de -32 m€**
- Impacté par la **baisse du chiffre d'affaires** en 2020 et les dépenses exceptionnelles
- Partiellement compensé par des économies significatives :
  - **Coûts variables** : baisse mécanique liée à la réduction du chiffre d'affaires
  - **Coûts fixes**, dont :
    - Contexte Covid-19 : **+13 m€** chômage partiel & autres économies
    - Baisse des frais de personnel : effet année pleine intégrant le Plan de Sauvegarde de l'Emploi 2019
- **Impact marginal de Mappy & QdQ**

# Résultat d'exploitation stable par rapport à 2019 en dépit de la crise sanitaire

En million d'euros	2019	2019 PF <sup>1</sup>	2020	Var.
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>584</b>	<b>525</b>	<b>437</b>	<b>-17%</b>
• Charges externes récurrentes	(143)	(133)	(125)	-7%
• Frais de personnel récurrents	(250)	(248)	(200)	-19%
<b>EBITDA Récurrent</b>	<b>191</b>	<b>144</b>	<b>112</b>	<b>-22%</b>
• Eléments non récurrents	(24)	(23)	4	
<b>EBITDA Consolidé</b>	<b>168</b>	<b>120</b>	<b>116</b>	<b>-4%</b>
• Dépréciations & amortissements	(71)	(71)	(67)	+6%
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>97</b>	<b>50</b>	<b>49</b>	<b>-1%</b>
• Charges financières	(45)	(45)	(61)	-38%
• Autres charges et produits financiers	-	-	63	
<b>Résultat avant impôts – activités poursuivies</b>	<b>52</b>	<b>5</b>	<b>51</b>	
<b>Résultat avant impôts – activités abandonnées</b>	<b>-</b>	<b>47</b>	<b>21</b>	<b>-56%</b>
• Impôt sur les sociétés	(20)	(20)	(6)	
<b>Résultat net consolidé</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>66</b>	<b>+105%</b>

- **Baisse des dépréciations & amortissements** en ligne avec la réduction des Capex
- **Résultat d'exploitation stable en 2020**
- **Résultat financier** : 2 m€
  - 61 m€ de charges financières, dont :
    - 30 m€ d'intérêts capitalisés et 7 m€ d'intérêts financiers au T4 2020
    - 12 m€ de coûts de restructuration comptabilisés en compte de résultat
  - 63 m€ de gain (non cash) provenant de la restructuration de la dette, compensant les charges financières de l'année
- **Résultat net** : 66 m€

# Des investissements focalisés sur nos objectifs stratégiques

## SERVICES DIGITAUX

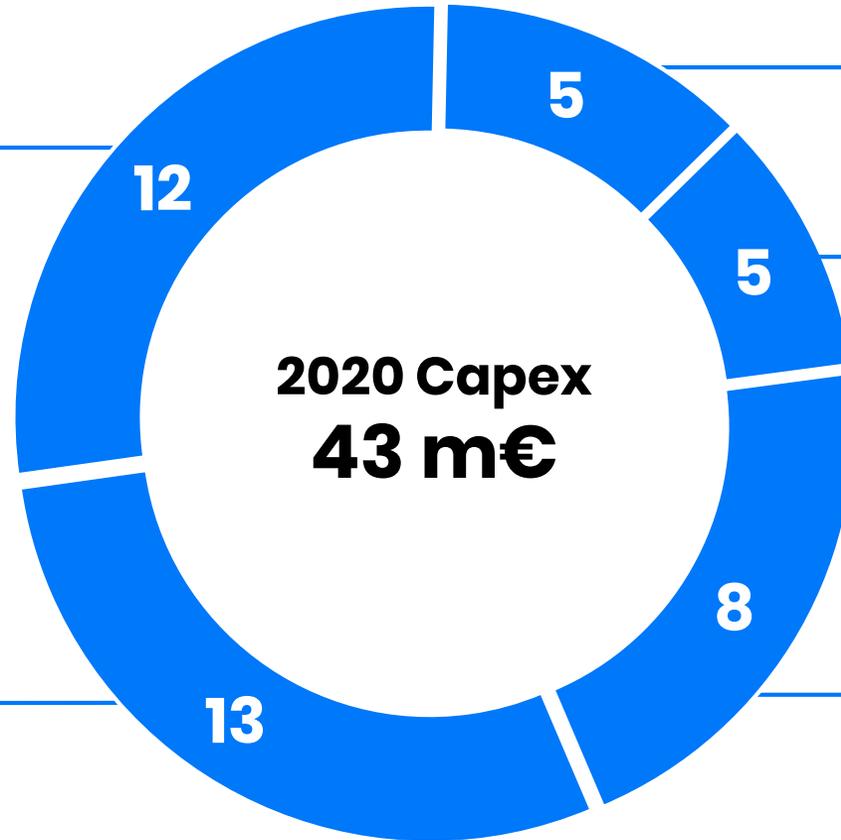
- Connect & nouvelles fonctionnalités
- Produits grands comptes et réseaux
- Sites internet
- Solocal Manager



## PLATEFORMES MÉDIAS

Investments in Group media

- Pages Jaunes 
- Moteur de recherche
- Contenu média



## DATA & PUBLICITÉ

## VENTE, CRM & MARKETING

Déploiement de la nouvelle organisation

Adaptation et modernisation des ventes et service clients



## AUTRES

- Infrastructures IT
- Application Back Office
  - Immobilier

**EBITDA récurrent – Capex atteint 69 m€**

# Des flux de trésorerie récurrents fortement impactés par l'évolution négative du BFR

En million d'euros	2019	2020
<b>EBITDA récurrent<sup>1</sup></b>	<b>190.6</b>	<b>132.8</b>
Éléments non monétaires <sup>2</sup> dans l'EBITDA	4.1	(0.6)
Variation du besoin en fonds de roulement	(48.1)	(89.8)
- dont variations de créances clients	(39.6)	(67.5)
- dont variations de dettes fournisseurs	(5.7)	(10.0)
- Dont variation du BFR Autres	(2.8)	(12.3)
Acquisitions d'immobilisations corp. et incorp.	(42.9)	(43.2)
<b>Flux de trésorerie opérationnels récurrents</b>	<b>103.7</b>	<b>(0.8)</b>
Résultat financier (dé)caissé	(44.0)	(5.6)
Impôt sur les sociétés décaissé	1.8	(5.5)
<b>Flux de trésorerie récurrents</b>	<b>61.5</b>	<b>(11.9)</b>

- **Variation du BFR de -90 m€ constituée de :**
  - -67 m€ de variation de créances clients en raison de la baisse d'activité en lien avec la crise de la Covid-19 vs. la conversion en chiffre d'affaires
  - La variation du BFR Autres comprend :
    - -8 m€ de remboursement du passif fiscal et social
    - Les impacts de la déconsolidation de Mappy et QdQ
- **Dépenses d'investissement (CAPEX) :** 43 m€
- **Résultat financier :** Intérêts payés sur la ligne RCF (année pleine) & sur la dette obligataire sur le T4 2020
- **Impôt sur les sociétés :** CVAE & CFE

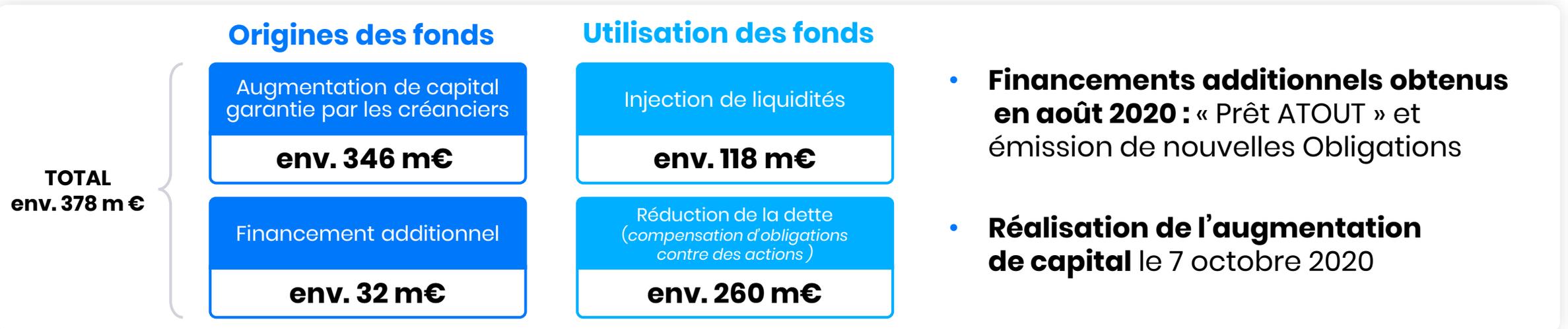
<sup>1</sup> EBITDA récurrent incluant les activités Digital & Imprimés

# Flux de trésorerie rééquilibrés par la restructuration financière

In million euros	2019	2020
<b>EBITDA récurrent<sup>1</sup></b>	<b>190.6</b>	<b>132.8</b>
Eléments non monétaires <sup>2</sup> dans l'EBITDA	4.1	(0.6)
Variation du besoin en fonds de roulement	(48.1)	(89.8)
Acquisitions d'immobilisations corp. et incorp.	(42.9)	(43.2)
<b>Flux de trésorerie opérationnels récurrents</b>	<b>103.7</b>	<b>(0.8)</b>
Résultat financier (dé)caissé	(44.0)	(5.6)
Impôt sur les sociétés décaissé	1.8	(5.5)
<b>Flux de trésorerie récurrents</b>	<b>61.5</b>	<b>(11.9)</b>
Eléments non récurrents	(154.8)	(67.0)
Autres		3.1
<b>Flux de trésorerie disponibles</b>	<b>(93.2)</b>	<b>(75.7)</b>
Augmentation (diminution) des emprunts	58.9	24.1
- Dont emprunts LT		32.0
- Dont emprunts CT		(7.9)
Augmentation de capital	17.1	89.2
Autres	(22.9)	(17.7)
<b>Variation nette de trésorerie</b>	<b>(40.1)</b>	<b>19.9</b>
Trésorerie nette et équivalents de trésorerie à l'ouverture	81.6	41.5
<b>Trésorerie nette et équivalents de trésorerie à la clôture</b>	<b>41.5</b>	<b>61.4</b>

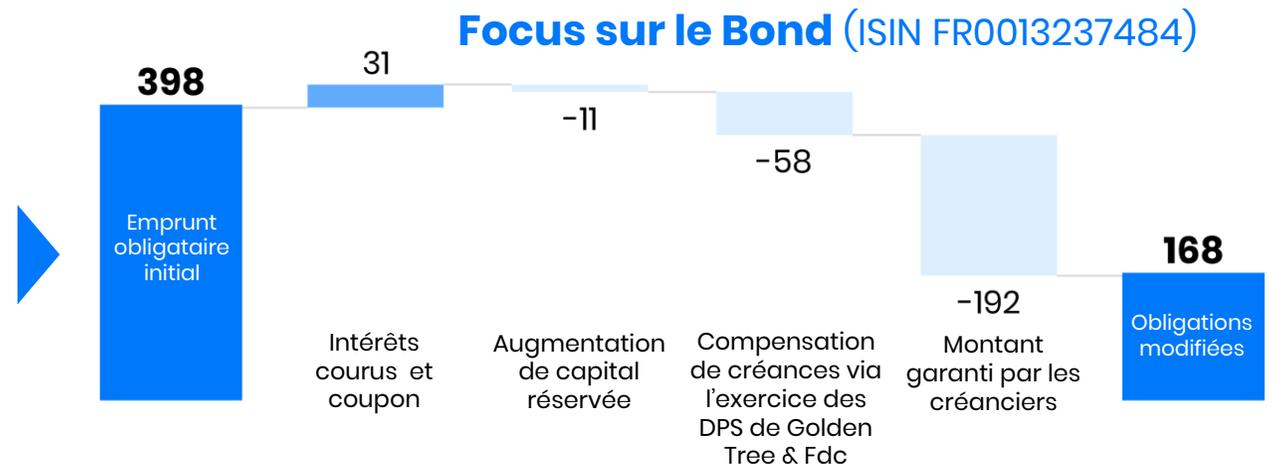
- **Eléments non-récurrents :**
  - 46 m€ décaissés dans le cadre du PSE, 9 m€ restants sur 2021
  - 20 m€ de coûts liés à la restructuration financière
- **Emprunts :**
  - **Emprunts LT :** tirage du prêt BPI (“Prêt ATOUT”) et émission de nouvelles obligations en août 2020
  - **Emprunts CT :** remboursement partiel des lignes de fonds de roulement et de financement d'actif
- **Augmentation de capital :**
  - 85 m€ d'**augmentation de capital** (en cash) en octobre 2020
  - 4 m€ : tirages de la ligne **PACEO** en janvier 2020
- **Autres :** Impact IFRS 16 (loyers)
- **Trésorerie nette** de **61 m€** au 31 décembre 2020

# Rappel des éléments clés de la restructuration financière de 2020

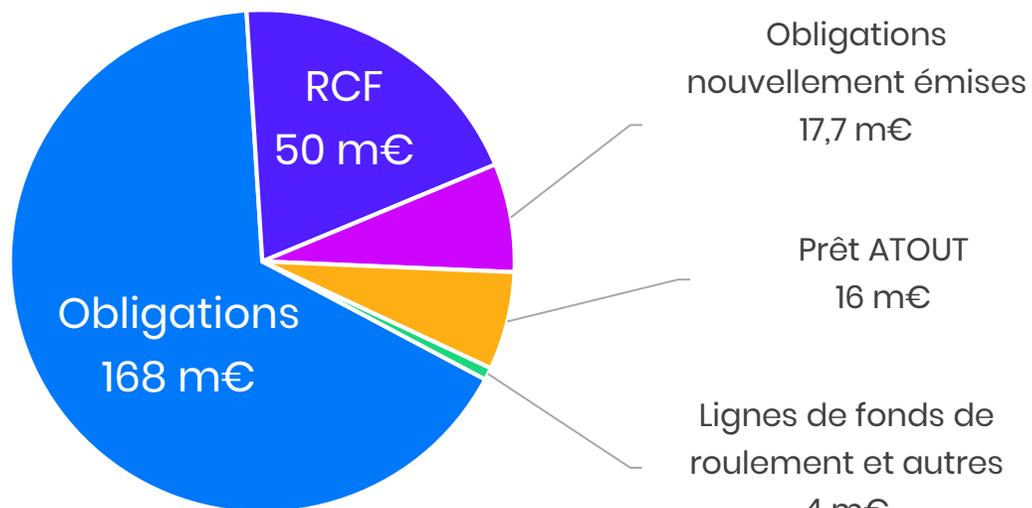


## Renforcement de la structure financière :

- **Injection de liquidités** : env. 118 m€
- **Dette nette divisée par 2**, à 195 m€ au 31/12/2020
- **Les frais financiers diminuent à 20 m€ à compter de 2021** (vs. 45 millions € précédemment)



# Une structure financière renforcée



En million d'euros	2019	2020
Endettement brut	463	256
Trésorerie	42	61
Endettement net	422	195
EBITDA (covenant) <sup>1</sup>	175	101
Levier financier	2,3x	1,9x

**2020**

- **Ratio de levier consolidé** (Dette nette consolidée<sup>1</sup> / EBITDA<sup>1</sup> consolidé) **< 3,5x** → **1,9x**
- **Ratio de couverture des intérêts** (EBITDA<sup>1</sup> consolidé / Frais d'intérêts net consolidés) **> 3,0x** → **> 5x**

<sup>1</sup> calculated in accordance with the Bonds documentation



# Stratégie 2021

**Pierre DANON**

Président du Conseil d'Administration  
& Directeur Général

# Un churn nourri par un manque de performance de la relation client

Résultats des enquêtes à chaud mesurant la satisfaction de nos clients à chaque interaction avec Solocal (vente, mise en service, service client)<sup>1</sup>



## Principaux déclencheurs de la résiliation d'un client :

- Délais de résolution
- Multiplicité des interlocuteurs
- Manque de suivi

# Plan d'amélioration de notre service client : un stock de demandes & de réclamations clients quasiment revenu à un niveau normatif



# Un plan de transformation engagé qui portera ses fruits dès T2 2021

	Indicateur	Objectif 2021	À fin 2020
<b>Disponibilité</b>	Horaires d'ouvertures	6j par semaine 8h00 à 20h00	5j par semaine 8h30 à 18h00
<b>Joignabilité</b>	QoS	90%	83%
<b>Efficacité</b>	Résolution au 1 <sup>er</sup> contact Taux d'appel vs. parc client	80% <1	Non mesuré 1,19 appel / client en moyenne
<b>Temps de résolution des réclamations</b>	• Demandes simples • Réclamations complexes	<5 jours <8 jours	13,4 jours 17,9 jours
▼			
<b>Satisfaction client</b>	Taux de satisfaction moyen	>4/5	3,5/5

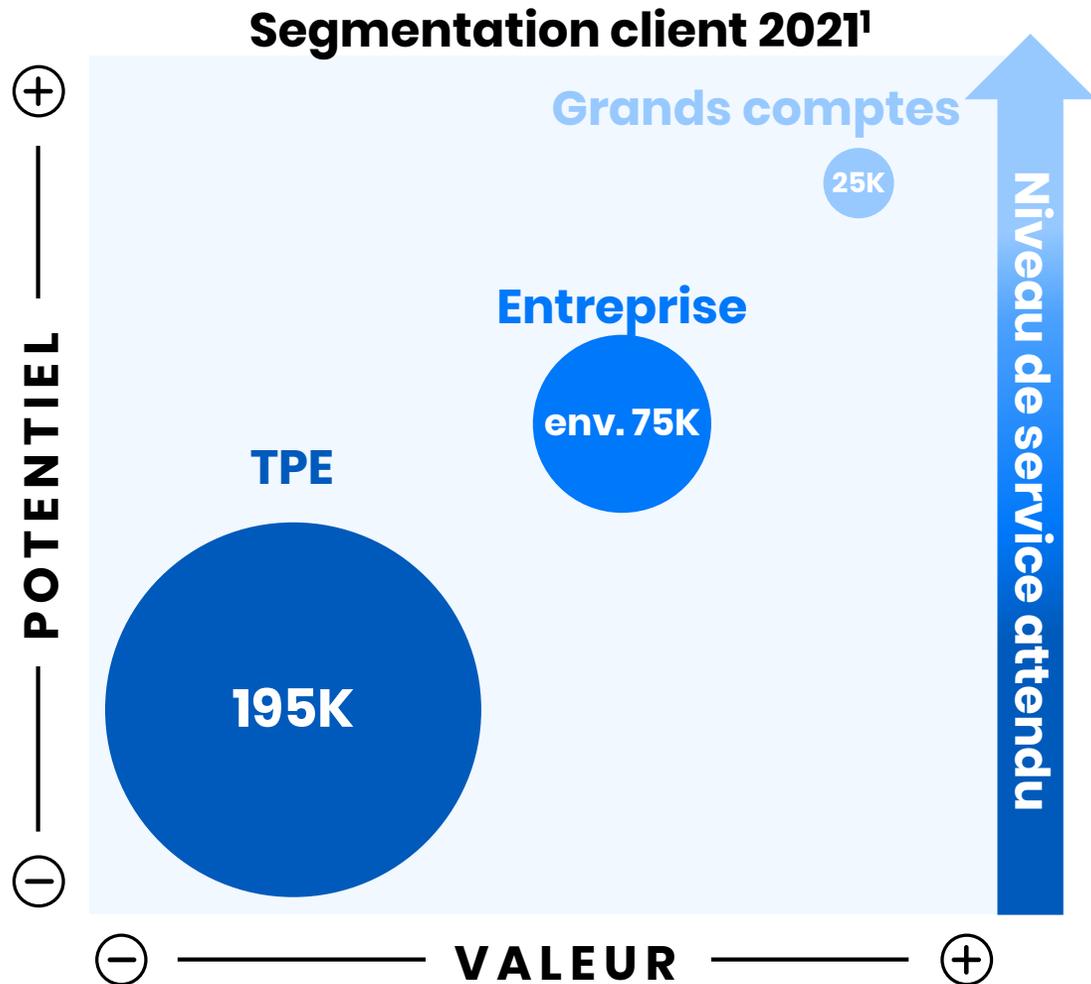
## Plan en cours d'exécution d'ici au T2 2021

1. **Réorganisation du dispositif** opérationnel en pôles d'expertises
2. **Tech** : numéro unique, refonte du serveur vocal interactif et des règles de routage
3. **Renégociation des partenariats avec les sous-traitants** : d'une logique de moyen à une logique de résultat
4. Renfort du dispositif **qualité**
5. **Solocal Manager** : bots, enrichissement & promotion des services

### Définitions

- **QoS** : % d'appels décrochés en < 30sec
- **Résolution au 1er contact** : % des requêtes résolues en 1 appel

# Une segmentation client 2021 fondée sur le potentiel de marché et nos compétences commerciales



<b>Gr. comptes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• &gt; 5 points de ventes; ventes moyennes par annonceur de 3 625€</li> <li>• Taux de pénétration Solocal de ~20% ; plus de 2 000 comptes stratégiques ciblés par 126 vendeurs Terrain avec le support de 41 télévendeurs</li> <li>• Offre spécifique</li> </ul>
<b>Entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventes moyennes par annonceur de 2 715€; potentiel à 6 000€</li> <li>• <b>Subscription Acquisition Cost (SAC):</b> 1 422€</li> <li>• Taux d'équipement multi-produits ~50%</li> <li>• 442 vendeurs Terrain ; dont 115 "chasseurs" (nouveaux)</li> </ul>
<b>TPE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventes moyennes par annonceur de 700€; potentiel à 1 000€</li> <li>• Marges faibles : process industrialisés &amp; optimisation des coûts (50% offshore)</li> <li>• <b>Subscription Acquisition Cost (SAC):</b> 713€ (France) et 214€ (offshore)</li> <li>• Mono-produit (95%)</li> </ul>

**Niveau d'outsourcing**

# Une stratégie portée par un effectif commercial renforcé sur les activités génératrices de croissance

## ETPs par activité<sup>1</sup>

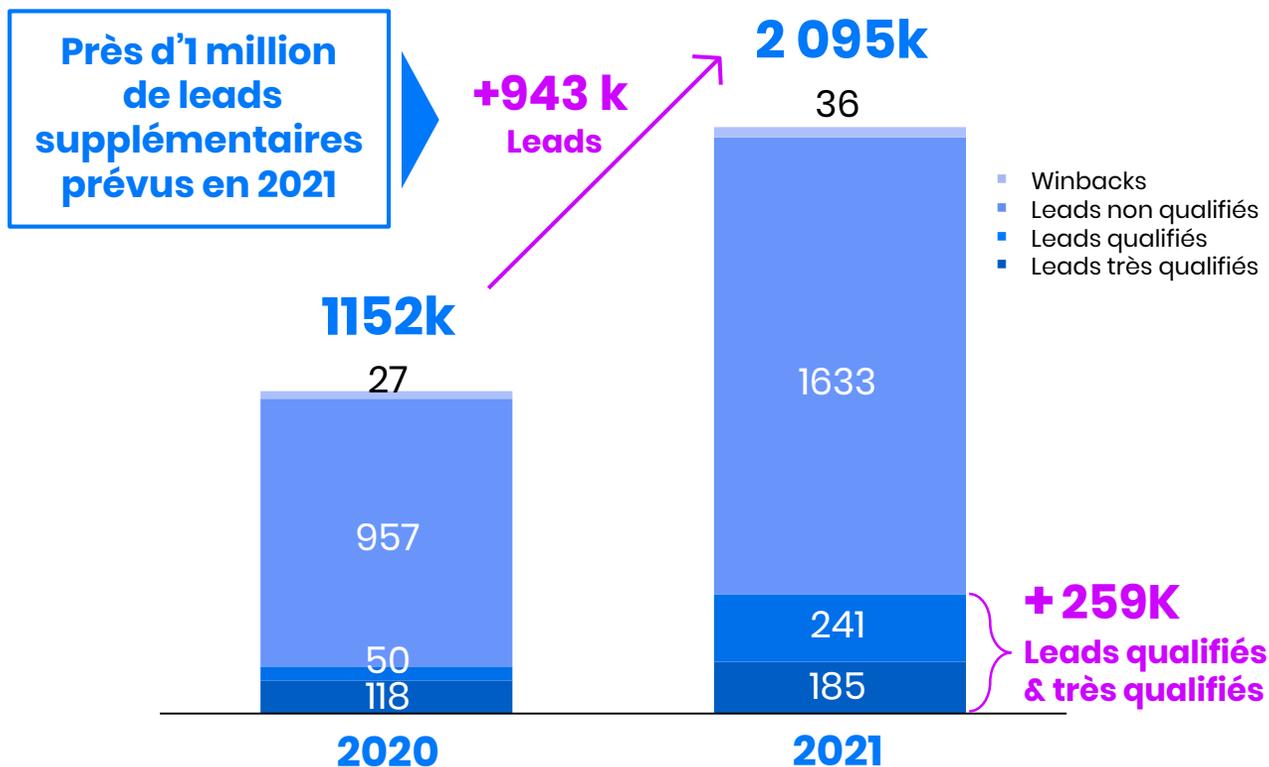
	2020 <sup>2</sup>	2021	Delta	% externalisé & offshore 2021
<b>Lead Generation</b>	49	107	<b>+58 (+118%)</b>	100%
<b>Acquisition</b>	382	545	<b>+163 (+43%)</b>	32%
<b>Développement</b>	193	222	<b>+29 (+15%)</b>	23%
<b>Migration</b>	366	161	<b>-205 (-56%)</b>	0%
<b>Prévention</b>	0	131	<b>+131</b>	0%
<b>Rétention</b>	74	78	<b>+4 (+5%)</b>	26%
	<b>1 064</b>	<b>1 244</b>	<b>+178 (+17%)</b>	

	2020	2021	Delta	% externalisé & offshore 2021
<b>TPE</b>	400	450	<b>+50 (+13%)</b>	50%
<b>Enterprise</b>	398	442	<b>+44 (+11%)</b>	0%
<b>Grands comptes</b>	143	167	<b>+24 (+14%)</b>	0%
	<b>941</b>	<b>1059</b>	<b>+39 (+4%)</b>	

# La « Lead Factory », un facteur clé de notre croissance

Qualifier les leads afin d'améliorer nos SACs<sup>1</sup> & soutenir notre croissance



Leviers de qualif. des leads

- Audits digitaux Solocal.com
- Freemium avec Solocal Manager
- Plateforme contenu & marketing entrant
- Marketing sortant (emailing, SMS, push app)
- Inscription sur l'annuaire PJ
- Indexation automatique de sites web
- Qualification de la base de données
- Pré-ventes

<sup>1</sup>SAC : Subscription Acquisition costs

# Solocal Management Process

		INCITATIONS		
		DG	ComEx	Autres directeurs (hors commerciaux)
1	<b>Objectifs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Trésorerie 60%</li> <li>Croissance 25%</li> <li>Satisfaction 15%</li> </ul>	100%	70%	60%
2	<b>Priorités :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>10 priorités Groupe</li> <li>3 à 5 priorités spécifiques à chaque Direction</li> </ul>	-	30%	40%
3	<b>Prix de l'action</b>	<b>Plan d'intéressement à long terme Cash &amp; prix de l'action</b>		
<b>REVUES D'ACTIVITÉS</b>		<b>REPORTING HEBDOMADAIRE / MENSUEL / ROADBOOKS</b>		
		Board mensuel	Comex hebdomadaire	Revue d'activité mensuelle

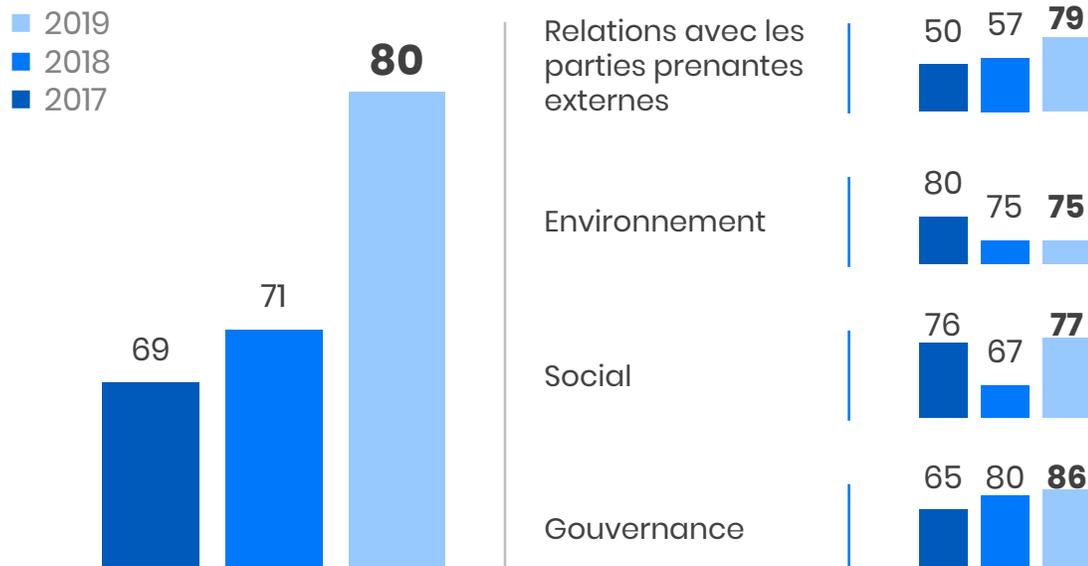
# Score ESG : une belle performance pour Solocal

## Notation

**Scoring Solocal – Gaïa Rating 2020 : 80/100**  
(vs. 76/100 au classement 2019)

## Classement

- Solocal **se classe 26<sup>ème</sup>** parmi 230 midcaps françaises cotées; (+21 places vs. classement 2019)
- **2<sup>nd</sup> au classement** du secteur média / communication



## Qu'est-ce que le Gaïa Rating ?



**Gaïa Rating est une agence de notation ESG**

- **Partie intégrante d'EthiFinance**, agence d'analyse et de conseil extra-financiers
- Couvre l'essentiel des PME & ETI cotées en France
- Les sociétés sont notées sur leurs niveaux de **transparence** et de **performance**, sur 4 enjeux clés :
  - **Gouvernance**
  - **Social**
  - **Environnement**
  - **Relations avec les parties prenantes externes**



# Ambitions 2021

**Pierre DANON**

Président du Conseil d'Administration  
& Directeur Général

# Ambitions 2021

- ✓ **Hausse modérée** du parc client :
  - ✓ Hausse de l'acquisition de nouveaux clients, portée par le modèle en abonnement
  - ✓ Réduction du Churn
- ✓ EBITDA à 120 millions d'euros **confirmé, pour une activité désormais 100% digitale**



# Questions & Réponses

**Pierre DANON**

Président du Conseil d'Administration  
& Directeur Général

**Olivier REGNARD**

Directeur Financier

# CLICK & CONQUÊTE.

Click & collect, RDV en ligne, messagerie instantanée...  
PagesJaunes fournit aux **commerçants** et aux **artisans** tous  
les services digitaux pour conquérir de nouveaux clients.



3938\*

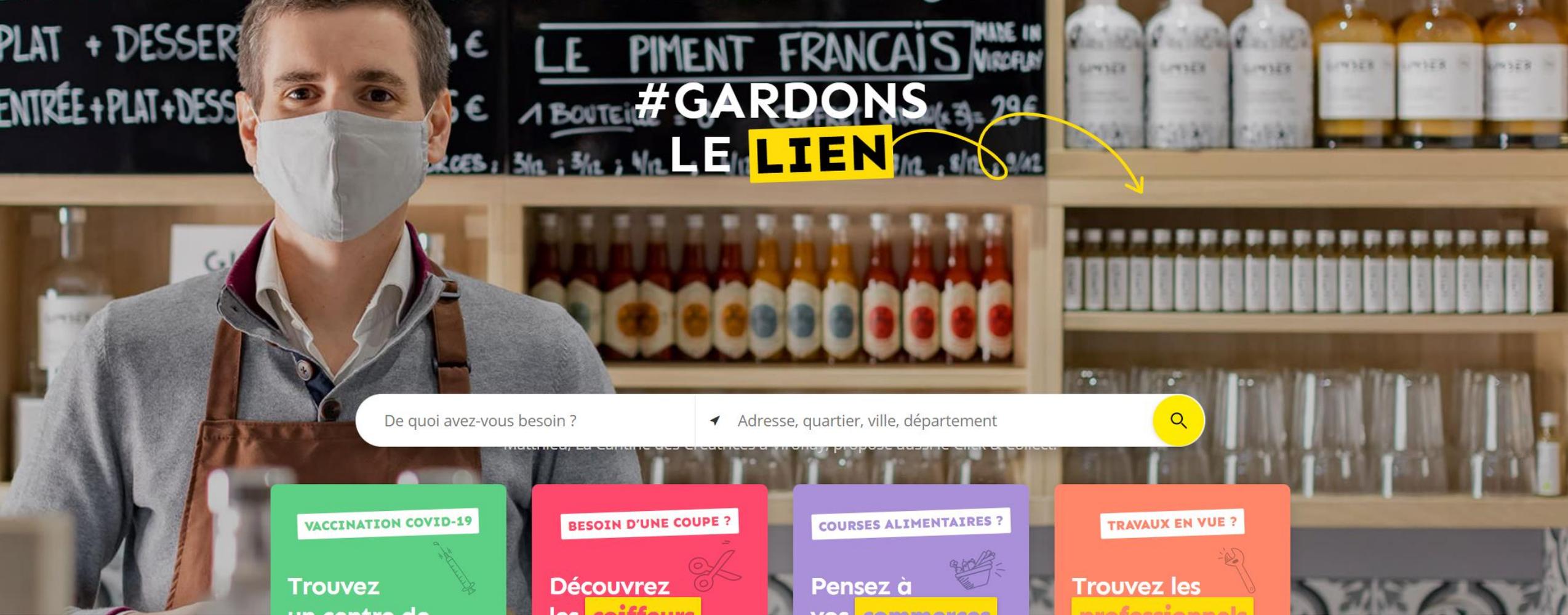
Click & collect = cliquez et emportez  
\*Service gratuit + prix d'un appel local  
RCS Nanterre 444 212 955

## Stratégie PagesJaunes

**Pierre DANON**

Président du Conseil d'Administration  
& Directeur Général

solocal



# #GARDONS LE LIEN

De quoi avez-vous besoin ?  Adresse, quartier, ville, département

**VACCINATION COVID-19**

Trouvez un centre de **vaccination**

**BESOIN D'UNE COUPE ?**

Découvrez les **coiffeurs** disponibles

**COURSES ALIMENTAIRES ?**

Pensez à vos **commerces** de quartier

**TRAVAUX EN VUE ?**

Trouvez les **professionnels** autour de vous

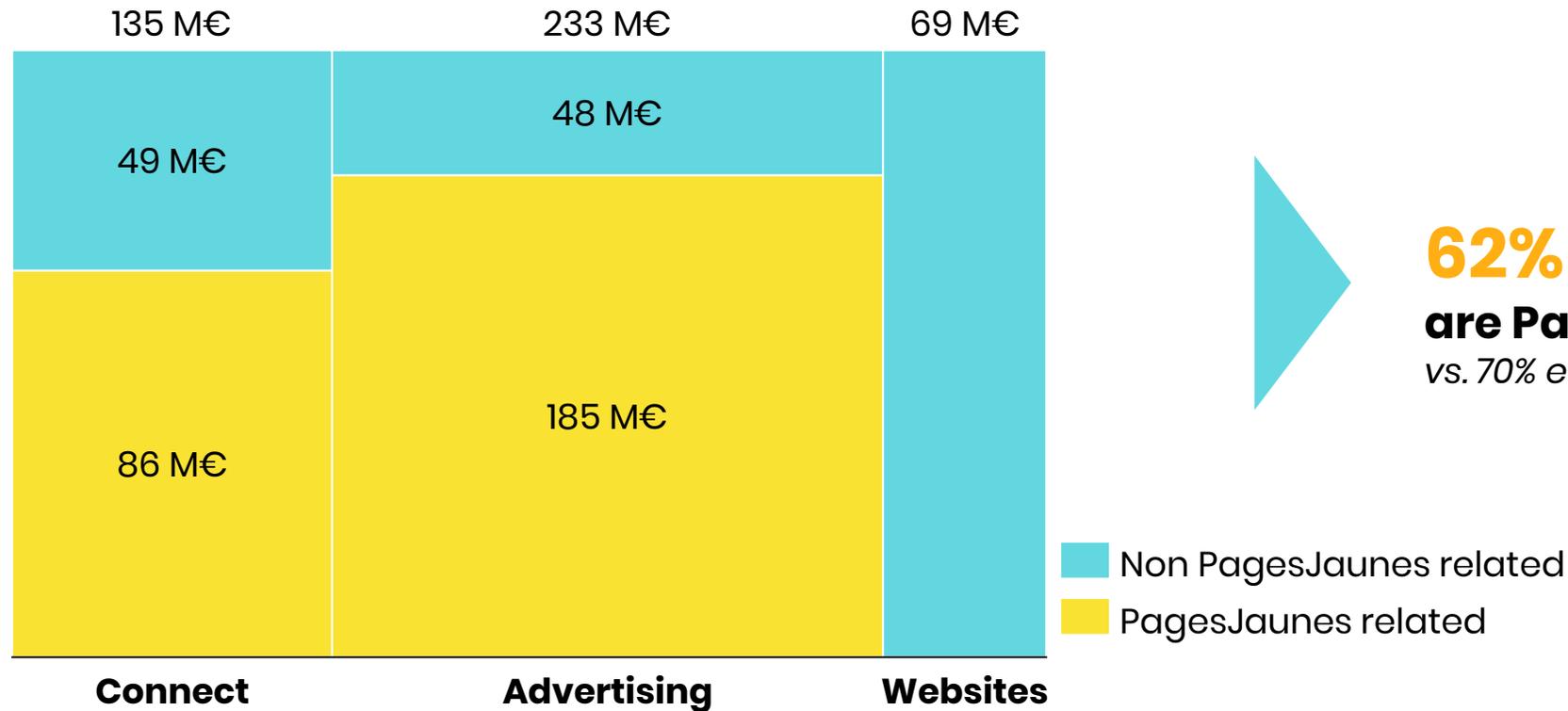
PagesJaunes soutient, encore et toujours, le commerce local en proposant le **Click & Collect** !  
Professionnels, activez ce service **gratuitement et sans engagement** jusqu'au 31 mars.

**Key facts**

**Strategy**

# PagesJaunes, a major financial component for Solocal

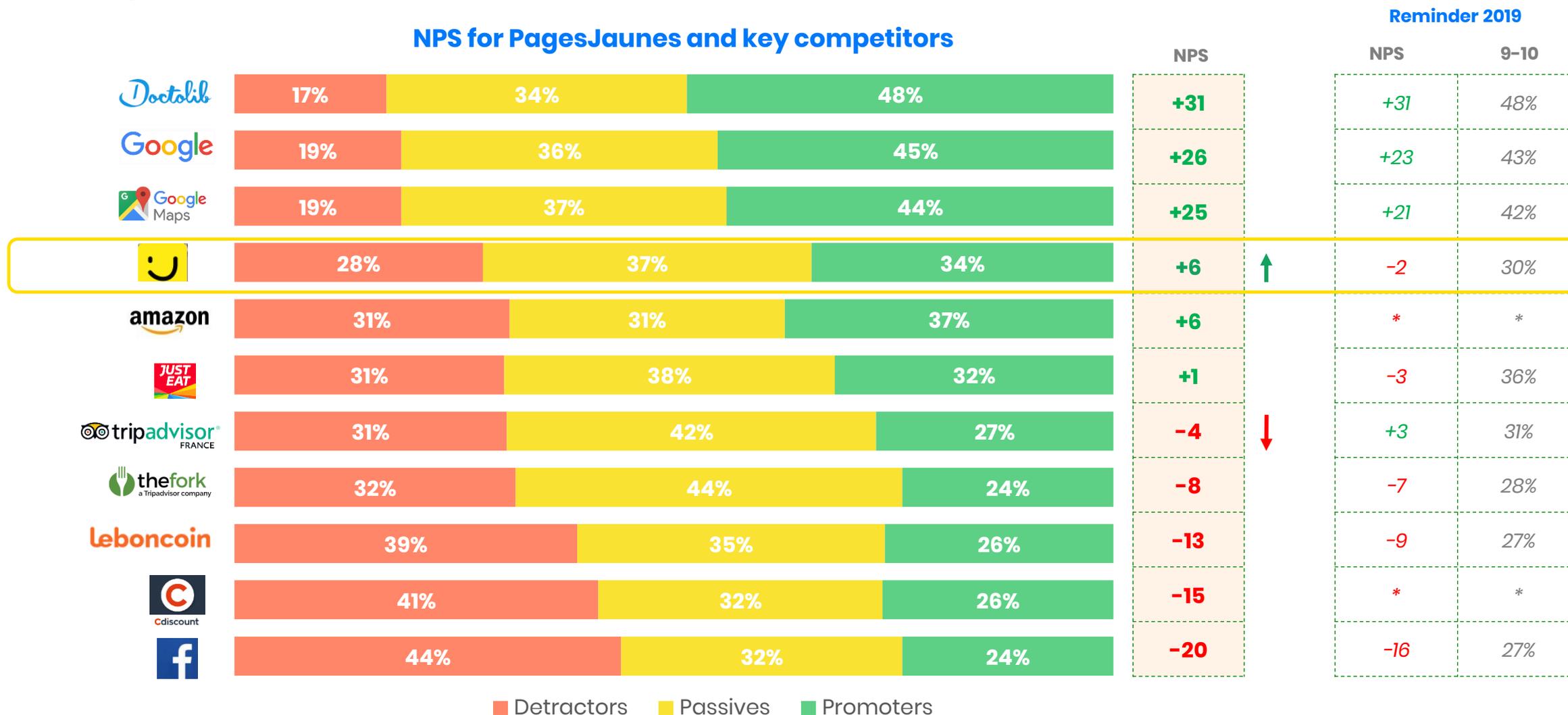
Solocal 2020 revenues breakdown



**62%** of Solocal revenues are PagesJaunes-related vs. 70% en 2018

# Users are positive about PagesJaunes, with a +6 NPS, and #4 rank among top competitor brands

NPS for PagesJaunes and key competitors



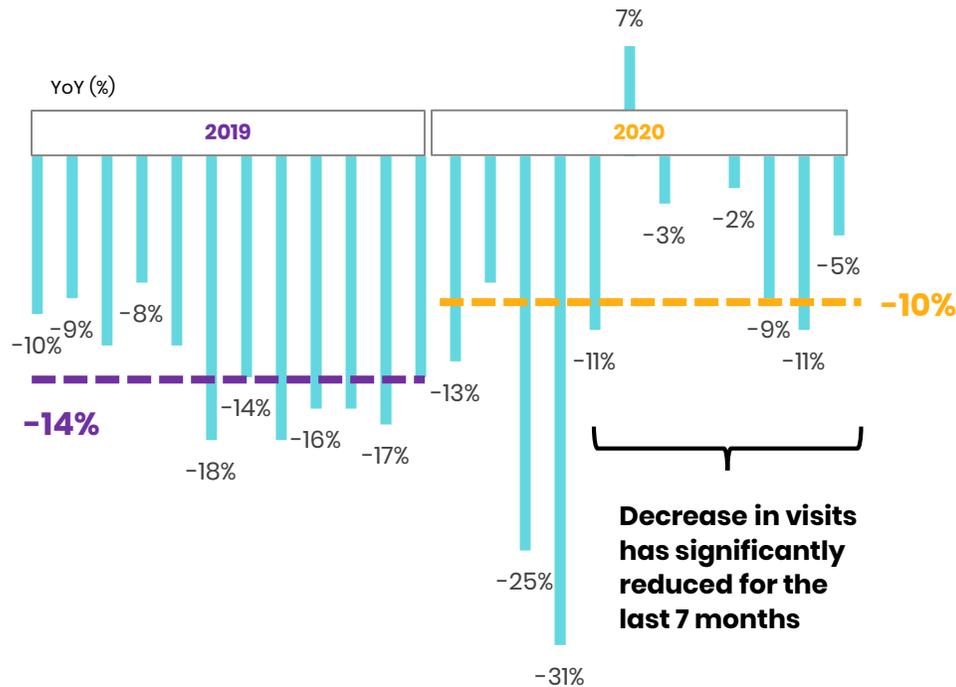
Source: NPS Survey carried out with 2000 French internet users in Jan.2021  
 NPS data for actives users of the brand, for largest competitors in terms of usage

↑↓ Significantly positive or negative evolution versus last poll

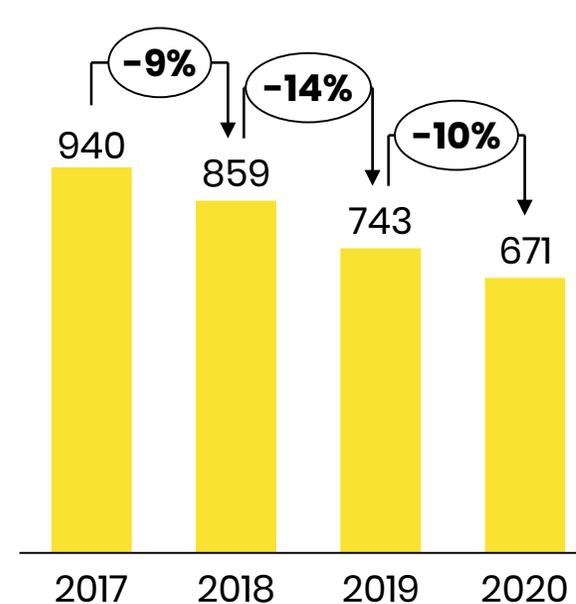


# Encouraging inflection point in visits trend within sanitary crisis \_ however overall declining trend

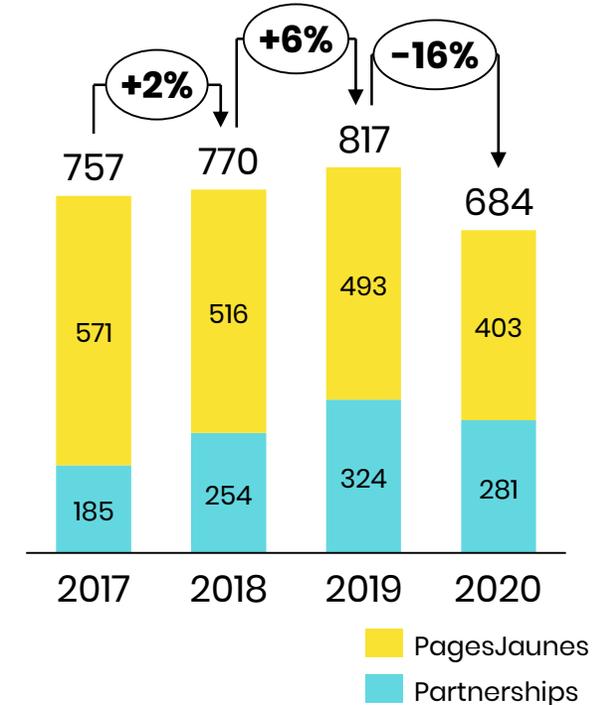
Year-over-year monthly visits on PagesJaunes



Visits on PagesJaunes



Leads



**21M unique visitors** per month  
**50% reach** on 35-yr+

**Covid lockdowns** explain lower conversion rate. Trend should follow visits trend in 2020

Scope: PagesJaunes website + app. Traffic sources are mostly Direct and SEO ; **no sponsored traffic in 2020**  
 P.41 Conversions: intentional clicks (call or display phone number, itinerary, beginning of transactional funnel...)  
 Sources : AT Internet + internal logs / Médiamétrie for unique visitors

# Users express dissatisfaction regarding search experience on PagesJaunes

## Reasons why Detractors do not recommend PagesJaunes

	2019	2020	Verbatims
 <b>Content</b>	42%	42%	« Phone numbers are not up-to-date. Some companies are definitely closed but are still listed... » « Half of the results is not relevant » « Didn't find the result according to my query whereas I know the business exists »
 <b>User experience</b>	19%	24%	« When typing a street and a specific profession, why do we get plenty of other ??????????" « More accurate search results please. Thanks in advance »
 <b>Usability</b>	23%	19%	« Only a few results. Very sensitive to spelling errors. Some far-fetched results. » « Complicated to do a search » « Browsing is unfortunately not very smooth »
 <b>Service</b>	16%	16%	« Outdated and messy. I prefer Google for similar benefits »

**48% of users** launching a search on PagesJaunes **ending not clicking on any result**, although **7/10** still tell us they're satisfied with the answer

# Vertical competitors offer a more engaging user experience

## Market overview

## PagesJaunes

Competition	User Value Proposition	Audience Jan-Feb. 2020 vs. 2015	Audience Jan-Feb. 2020 vs. 2015
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Booking</li> <li>• Teleconsultation</li> <li>• Medical history</li> </ul>	15,5M VU ∞	Health 6,8M VU <b>+0,3%</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Booking</li> <li>• Discount</li> <li>• Click &amp; Collect / delivery</li> <li>• Reviews</li> </ul>	4,6M VU <b>+150%</b>	Restaurants 1,8M VU <b>-23%</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reviews</li> <li>• Scoring</li> </ul>	10,3M VU <b>+23%</b>	Restaurants + Hotels 2,0M VU <b>-25%</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Booking</li> <li>• Discount</li> <li>• Payment</li> </ul>	14,1M VU <b>+33%</b>	Hotels 392K VU <b>-35%</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Real estate inventory</li> </ul>	6,5M VU <b>+27%</b>	Real estate 563K VU <b>-26%</b>

# Professionals complain about Return on Investment of our products, e.g. a lack of contacts

What would be the reasons for Solocal non recommendation ?

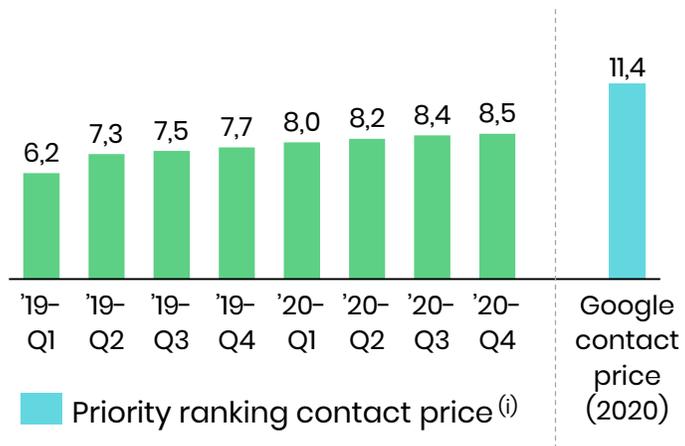
	2019	2020
Performance and return on Investment	43%  +12 pts	55%
Customer Care	32%  +6 pts	38%
Pricing and billing	29%	31%
Image	12%	14%

What satisfaction grade would you give to Solocal regarding Return on Investment ? (from 0 to 10)

2019	2020
5,2/10	5/10

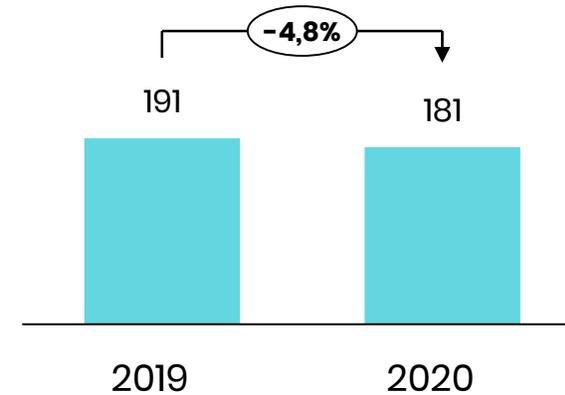
# Advertisers' value for money needs improvement in order to remain attractive

Lead price benchmark [€]



As PagesJaunes audience decreases, advertisers on PJ search are actually paying a higher price per lead, and are getting closer to what advertisers could get on Google

« Priority ranking » product revenues [m€]



Clients churning because of a lack of visibility on ROI

P.45 (i) Revenue "priority ranking" / # contacts on "priority ranking". Adjusting Covid-19 effect on leads generated  
(ii) Google contact price is what we experiment on our Booster contact product (revenue booster/# leads booster)

**Statu quo is not an option !**

# Gladly, the demand is there, growing



## Local, short channels, environment-friendly

*77 % of consumers try to buy local products as soon as possible<sup>1</sup>*



## Revitalization of city centers with small businesses

*86% of the French people believe that local is key to address major social issues (unemployment, rural depopulation)<sup>2</sup>*



## Web now also in the standards for local shopping

*7 French out of 10 believe that Internet can create or reconnect social link with local professionals<sup>2</sup>*



## National champion alter-GAFAM

<sup>1</sup> Source : study LinkQ Labels/Mentions, Kantar Worldpanel, 2017

P.47 <sup>2</sup> Source : study « The French, local consumption and digital industry: perceptions and usages », Mescoursespourlaplanete.com partnering with SoLocal, 2017

# We need to complete the digital transformation



Key facts

**Strategy**

# Key pillars of our strategy



**Develop  
transactional &  
relational usage**



**Improve  
relevancy of our  
search engine**



**Offer  
contextual  
experience**



**Leverage our  
assets**



# Accelerate move from a directory to a marketplace



2000

2014 - 18

2020

2021

2023

From print ... to digital directory...

to marketplace

More transactional



Name  
Phone #  
Address

Photos  
Opening hours  
Reviews  
Map

Booking

Quotation  
Instant messaging  
Click & collect

**now included in Solocal core product range**

More verticalized



Health  
Restaurants  
**as a media priority**

Beauty  
Local retail  
**as a group 360 priority (sales, support...)**

Home improvement

Capex €	2019	2020	2021	Total
PJ	820k	600k	730k	<b>2M</b>
Connect		4.3M	3.4M	<b>7.7M</b>



# Launched new, « Connect » product range in July 2020 to support this strategy



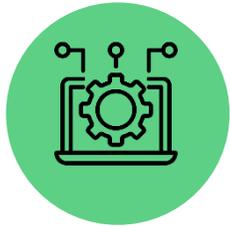
			Accès	Essentiel	Premium
			0 €/month	From 29 €/month	From 49 €/month
	• ONLINE APPOINTEMENT		-	-	✓
	• QUOTATIONS		-	-	✓
	• CLICK & COLLECT Shopping		-	-	✓
	• CLICK & COLLECT Showcase		✓	✓	✓
	• INSTANT MESSAGING		✓	✓ FULL WEB	✓ FULL WEB
	• REVIEWS MANAGEMENT		✓ ONLY smile	✓ FULL WEB	✓ FULL WEB
	• INFORMATION & NEWS		✓ ONLY smile	✓ FULL WEB	✓ FULL WEB

2-minute video on Connect, by Pierre Danon

Password: solocal



# We have strong assets to grow against vertical competitors

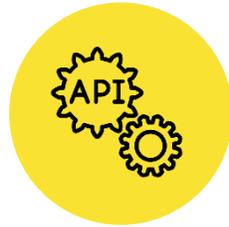


## Technology

Build horizontal technological platforms: eg. ClicRDV

Customize for a Vertical: health

Easily iterate for the next one: beauty



## Architecture

Open architecture and API to leverage external developers

Capacity to easily connect external high value services seamlessly:

- Smooch for messaging
- POS software



## Consumer demand

Leverage historically large audience for every given vertical: 1M monthly visits on beauty, up to 7M for health



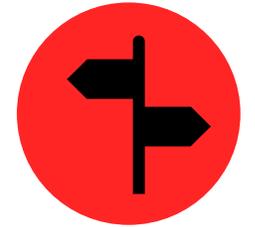
## Go-to-market capabilities

Sales force

Onboarding

Customer support

100% national territory coverage



## Multi vertical

Ability to ensure all dimensions of local city life

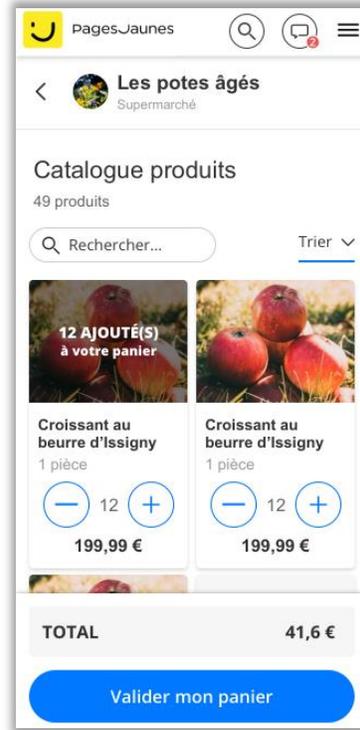


# Take-off 2020 : 3 new services launched on top of Booking, all showing encouraging greeting by professionals

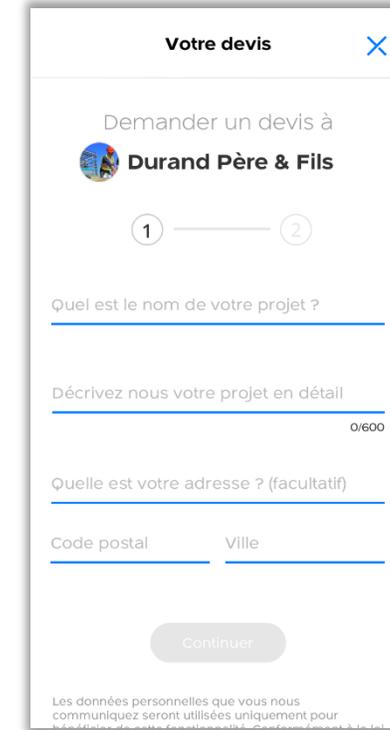
## Instant Messaging



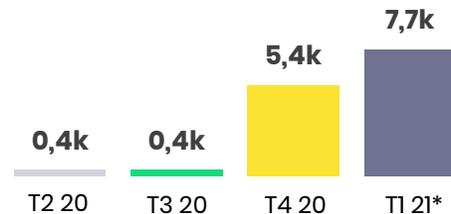
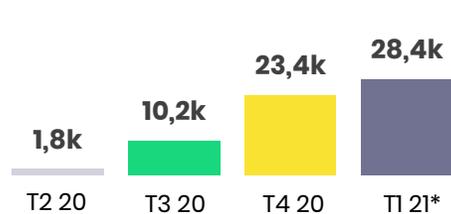
## Click & Collect



## Quote



#pros having activated the service



# Marketplace benefits



**USERS** : Easy access to local professionals, bypassing GAFAM's marketplaces hegemony, as well as time saved on their day-to-day local shopping



**PROFESIONNAL** : Direct access to the consumer, leveraging hybrid approach for the business both online and offline



**SOLOCAL** : New growth areas for the monetization of PagesJaunes media

# Small businesses at the heart!



**Professionals keep control of their digital transition with a tailor-made approach.**



Thanks to the appointment setting, click & collect, online presence, **they manage according to their needs and their customers.**



Digital is not their job. But **digital should allow them to do better for their clients.** Simplicity and agility are essential for our clients.



**The "French click" reassures professionals** ... They remain **in control**, have contacts in France and aspire to true loyalty.



**All small businesses access to the digital arsenal** of the biggest companies.



For consumers, this is **an additional guarantee of security and flexibility**



**On average over the year 2020, the marketplaces grew by 27%, twice as fast as in 2019. An increase driven by the small and medium businesses.**

# PagesJaunes strategy



**Develop  
transactional &  
relational usage**



**Improve  
relevancy of our  
search engine**



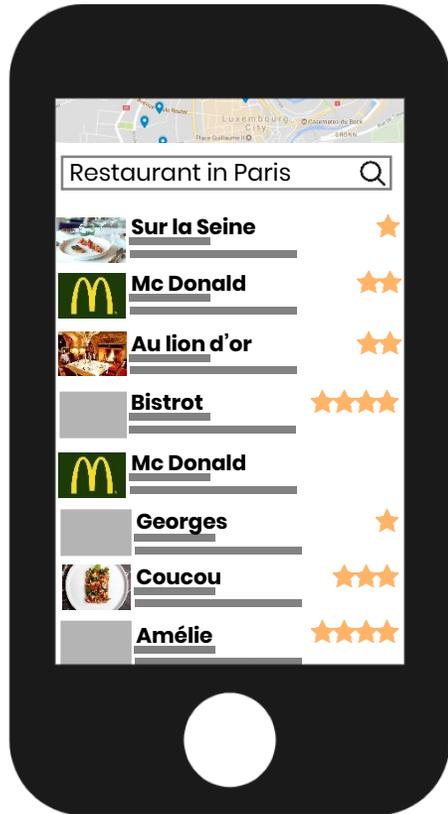
**Offer  
contextual  
experience**



**Leverage our  
assets**



# Up to 2019, random ranking, advertisers first



Advertisers

Other pros



Advertisers :  
random ranking

Then other pros :  
random ranking



## Challenges :

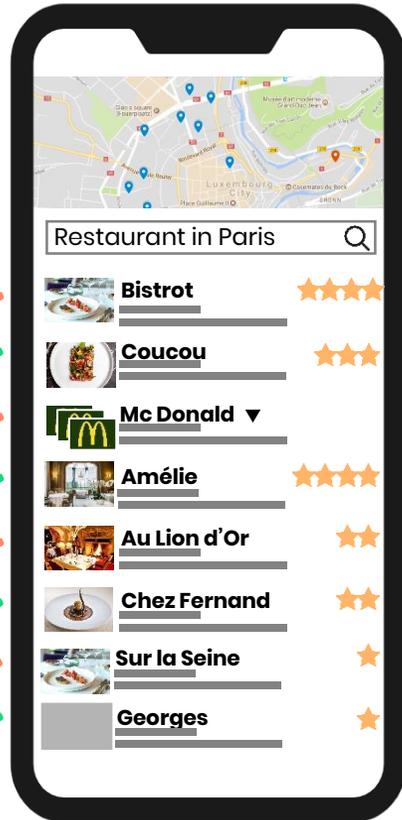
Professionals that actually well match a user's query may never be surfaced on top of the list

Advertisers can "spam" the results list

Capping of advertising opportunity



# Starting 2020 : smart ranking, to improve both search experience and advertising revenues



Advertisers

Other pros

## Quality scoring based on:

- Click rate
- Review score
- Content
- Booking/Transaction features
- Proximity



## Public information



Advertisers get additional points

## Overall ranking merging

Advertisers and other pros



Smart ranking already deployed on results lists without advertisers: generated +5% additional clicks

## Benefits :

Professionals that actually perfectly match a user's query can show-up on top of the list even though they don't advertise

Moving to a performance-based advertising brings more control on both relevancy and monetization

Capex €

2019	2020	2021	Total
550k	1.5M	1.4M	<b>3.5M</b>



# Continue the investment in content in order to maintain our leadership

## Content database of 4.7 M professionals



**65 people** dedicated to content update



**4.2 M€** spent on content update



### Leveraging free data :

- +30 aggregated sources (open data & partnerships)
- +500 networks & +200K small business websites crawled



### IA strategy :

- Automatic moderation of UGC & AGC
- Auto-generated text (+90K business descriptions generated)

## Allowed strong partnerships



amazon alexa

YAHOO!



*On top of Users contributions and Professionals enriching their content*

# PagesJaunes strategy



**Develop  
transactional &  
relational usage**



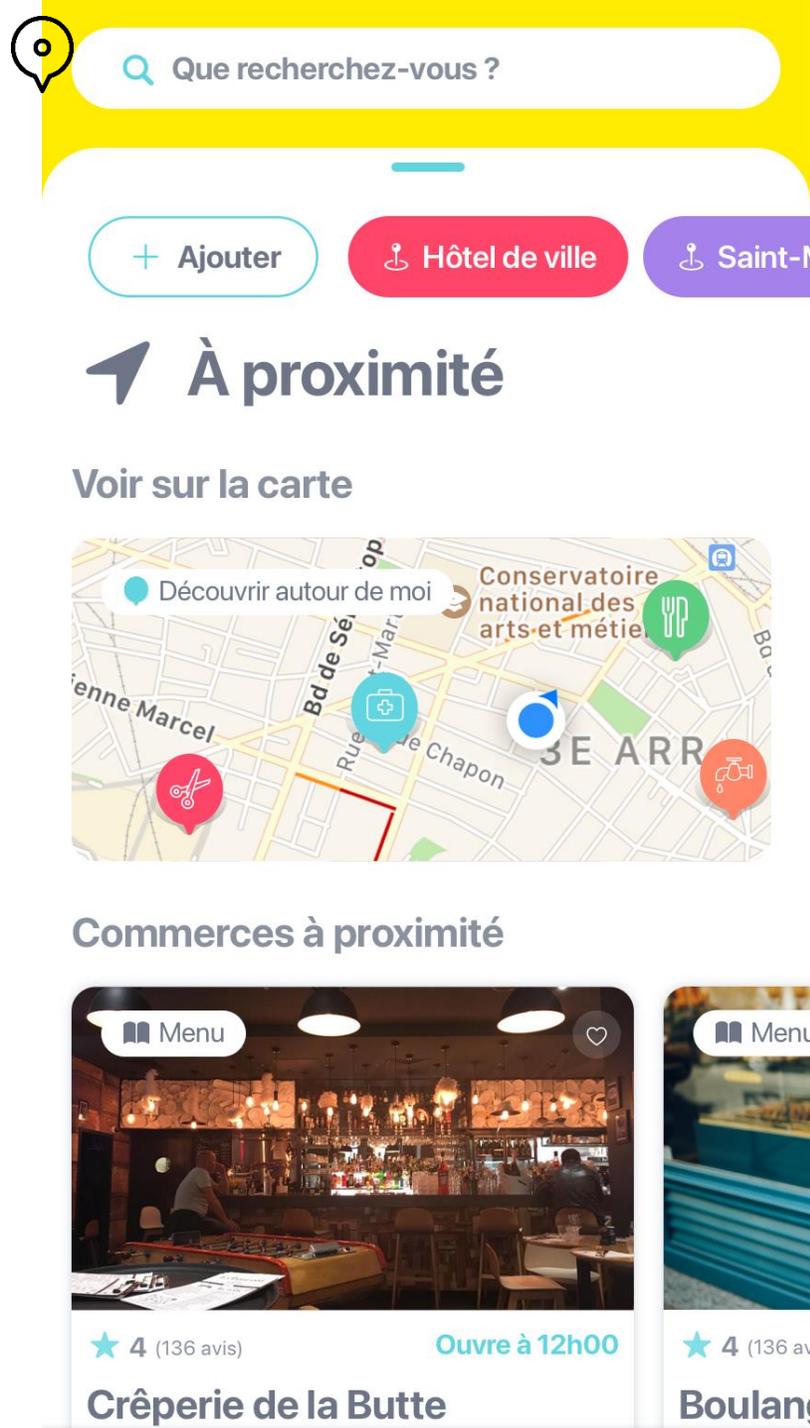
**Improve  
relevancy of our  
search engine**



**Offer  
contextual  
experience**



**Leverage our  
assets**



# Deliver a new local and personalized user experience, especially on the mobile App !

New app coming in July 2021, already in beta test

## Pull to Push

Get suggestion of content: promotions, best-rated, available tables...

## Personalization

Favorite locations, professionals, activities...

Personalized mobile pushes based on user actions & XY data (1.1M user optin)

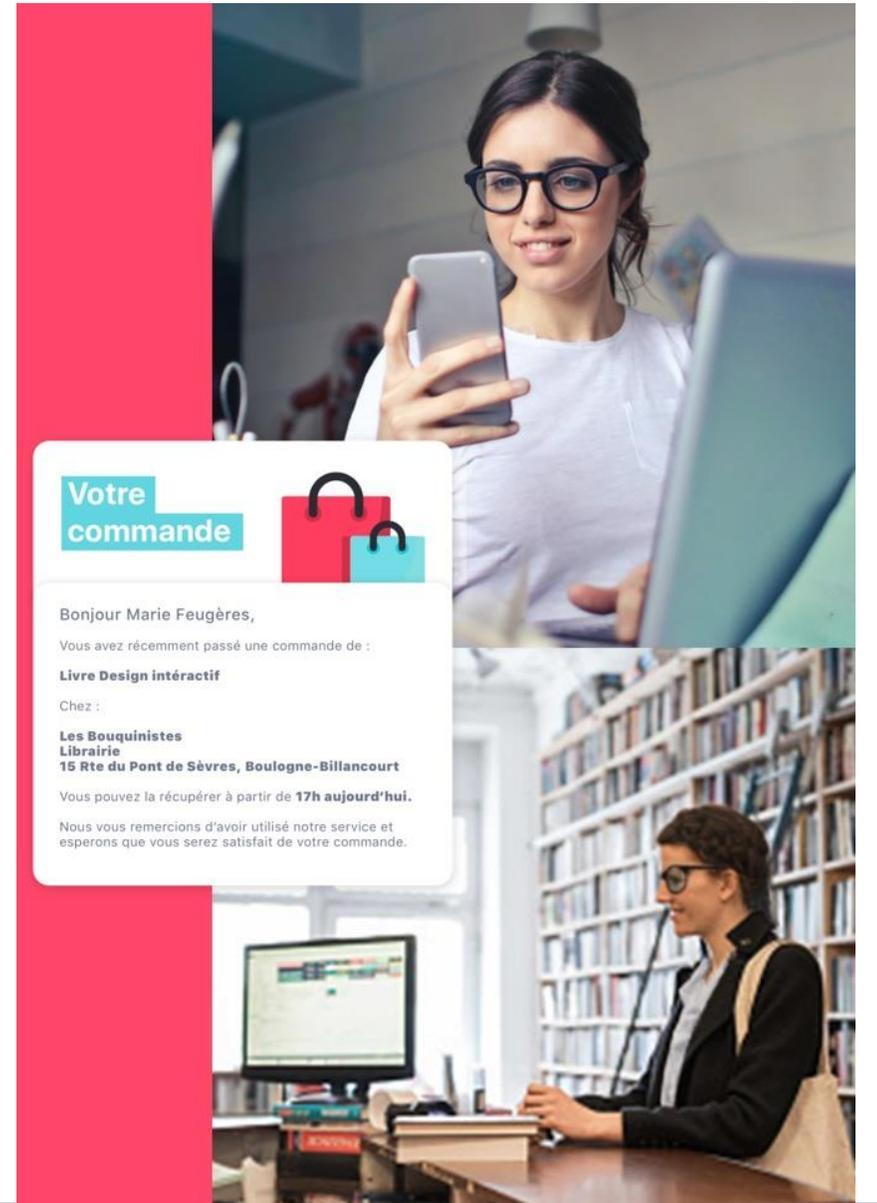
## Local

Nearby professionals

Discover neighborhoods

Capex €

2019	2020	2021	Total
550k	1.9M	1.6M	<b>4M</b>



# PagesJaunes strategy



**Develop  
transactional &  
relational usage**



**Improve  
relevancy of our  
search engine**



**Offer  
contextual  
experience**



**Leverage our  
assets**



# PagesJaunes is even faster and more reliable



## Fast-response site

Automation of 40k tests on PagesJaunes

 From 3 releases per month to 7 releases per day



## Real-time content updates

Content changes are immediately published on PagesJaunes

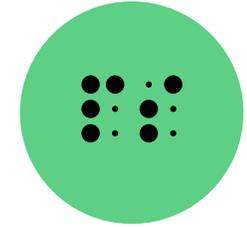


## Reliable platform

Move servers to the Cloud

Service availability over 99,95% last year

 Sustained a pick of 400k queries within an hour !



## Accessibility

Apply the latest guidelines for accessibility

Already 75% compliant



**RGPD compliant**

Capex €

2019	2020	2021	Total
2M	1,7M	600k	<b>4.3M</b>



# PagesJaunes is simple to use for the professional

A dedicated application

## Manage visibility on PagesJaunes

**Informations**

**Reviews**

Mes avis (6)    Mes demandes d'avis

Romain Woillet  
8 sept. 2020    ★★★★★

Rapide, simple et efficace

Le Bronier

REPONDEZ    PARTAGEZ

**Posts**

Créez votre actualité

**Promotions**

Créez votre actualité

## Full web



## Activate and manage transactional services

**Chat**

Sarah M. 19:00

Bonjour,  
Avez vous des soins du visage  
labélisés bio ?

**Agenda**

- Soin  
Massage du visage
- Conseillère beauté  
Johanna

3 Date et horaire

**Click & Collect**

QUE SOUHAITEZ-VOUS COMMANDER ?

Exemple : Un bracelet argent collection Tara

**Quote**

NOM  ✓

E-MAIL  ✓

TÉLÉPHONE  ✓

## Digital self-care

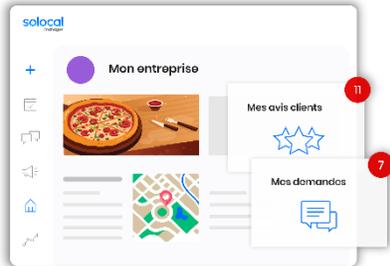
A single user login

Invoices

Solocal contact  
Live chat

Chatbot

FAQ





# PagesJaunes is more affordable than its competitors

## Market overview

Competition <i>(illustrative)</i>	Business Model	Pricing
	Licence fee	129€ / month + teleconsultation (79€ / month)
	Licence fee	From 59€ / month
 a TripAdvisor company	Commission	2€ / person / booking
	Commission	Avg. 17% / booking
 GROUPE EDF	Commission	30% / project
	Licence fee + commission	39€ / month + min. 15% commission

## PagesJaunes

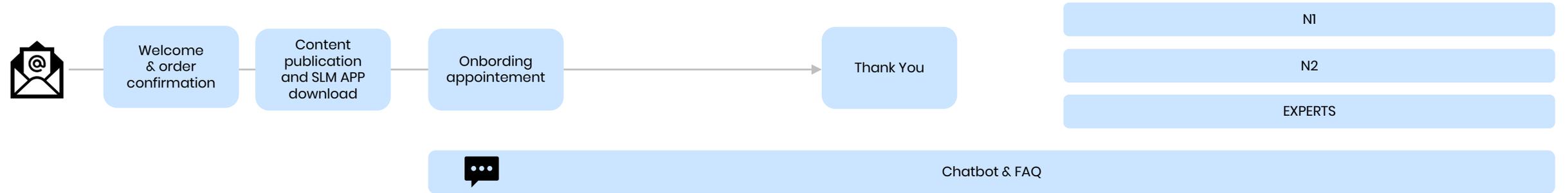
### Business Model

### Pricing

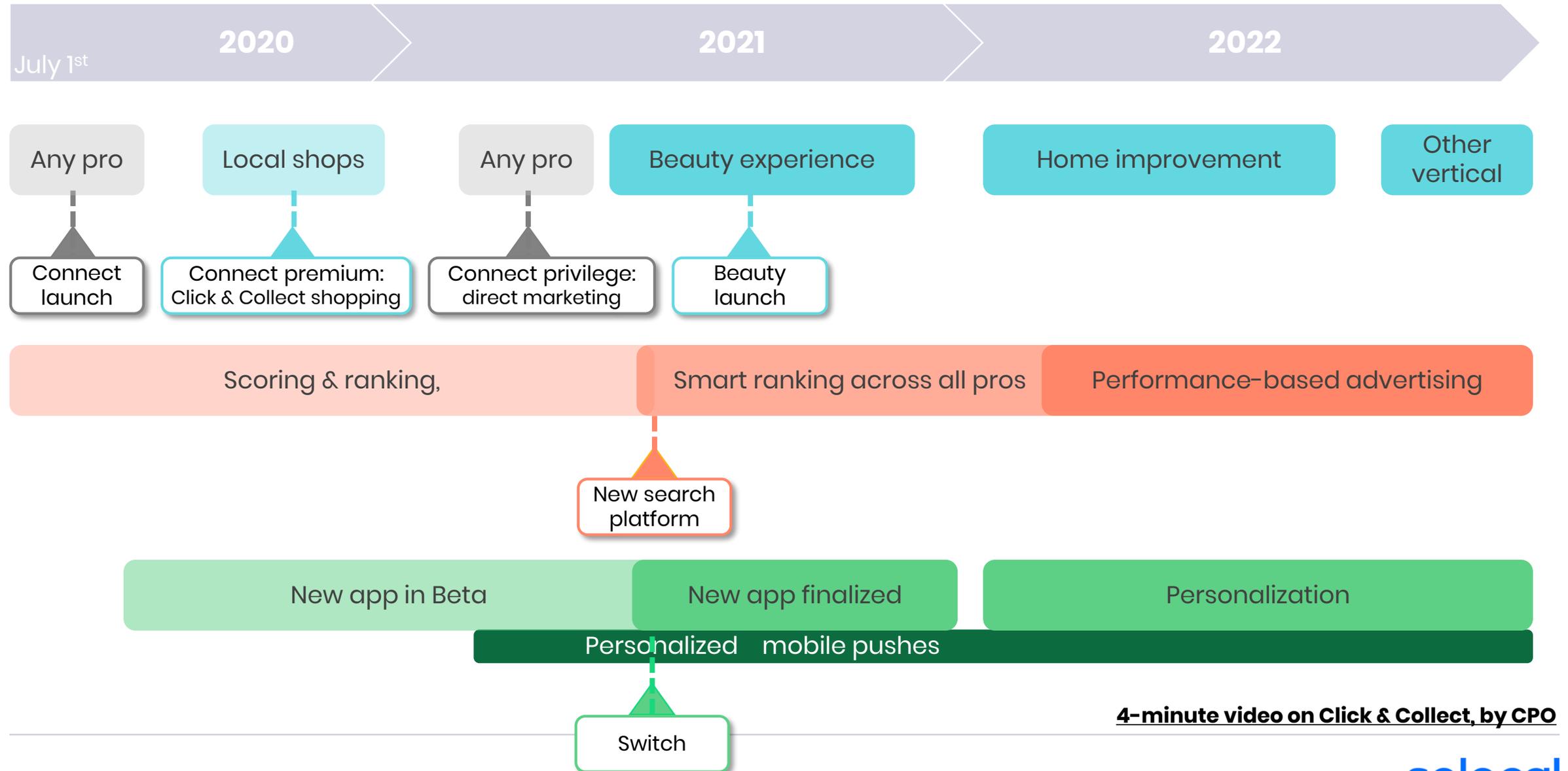
**Fixed license fee  
from 49€ / month  
for transactional  
features**



# PagesJaunes offers a very good level of support to the time-constrained and unskilled professional



# PagesJaunes transformation is a journey 2021-2023



# Key performance indicators to follow

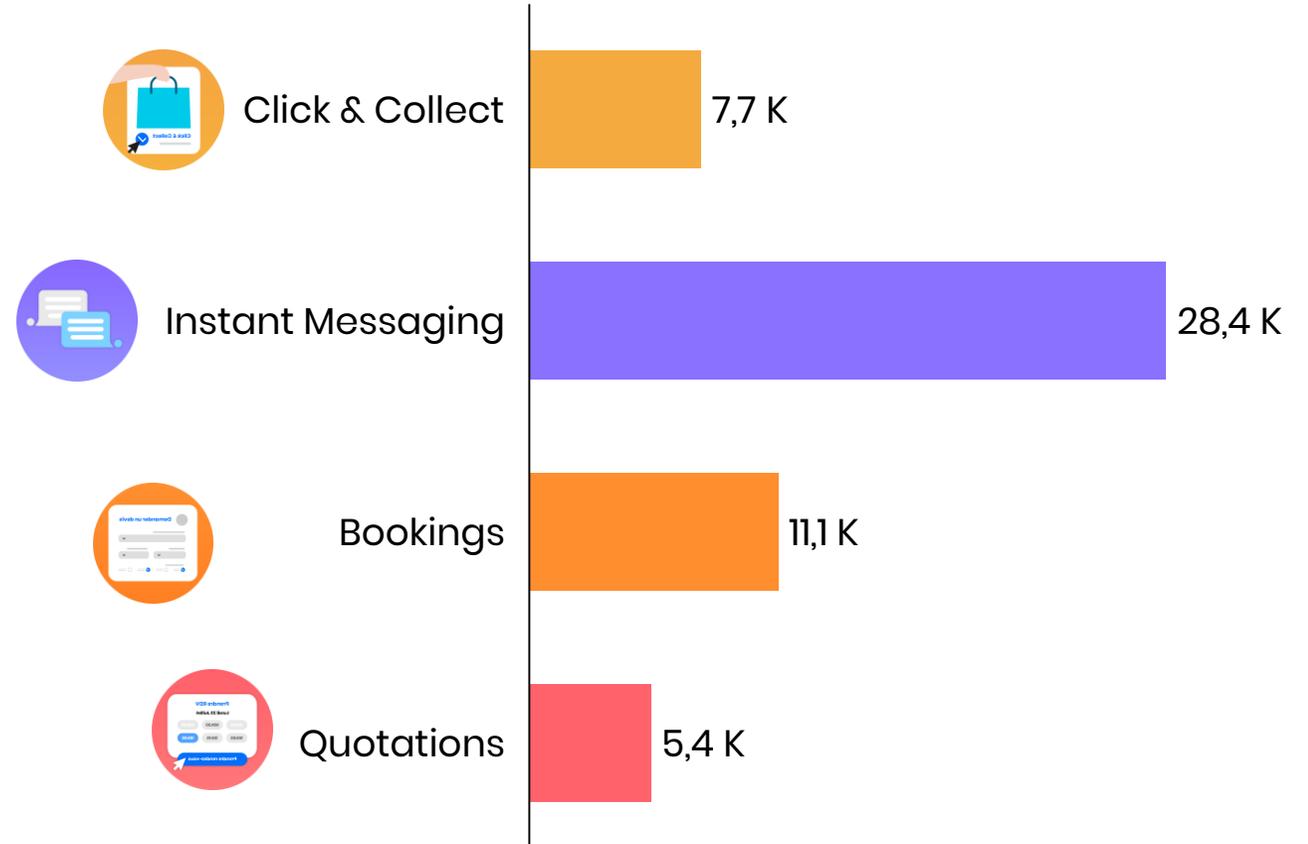
## PagesJaunes

- Visits : 54,2 M (jan.)
- Search click rate : 44,9% (jan.)
- Leads : 33,8 M
- Transactions : 365k (jan.)

## Solocal Manager

- Active user : 380k (dec.)
- Clients equipment rate : 68%
- Usage: 60% of Connect premium connected over the last month (jan.)

## Professionals having activated the service \*



# Ambition



Stability of Contacts



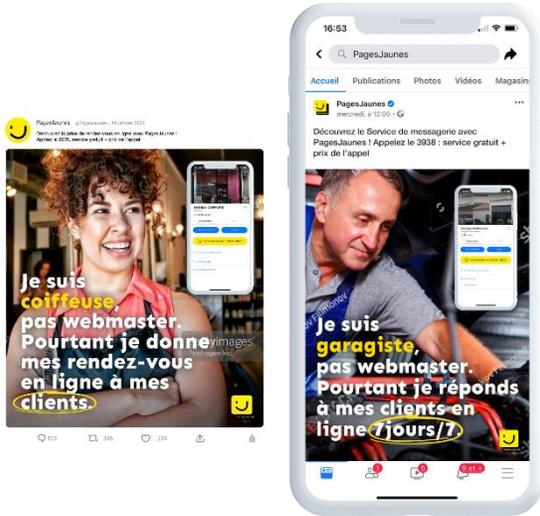
Underpin Booster budget growth



Expand Connect customer base

# We have now already started to communicate !

## # Local Advertising



## # Stickers & flyers



## # Direct marketing

**solocal**

**TOUJOURS À VOS CÔTÉS**

Allons plus loin...  
Avec une nouvelle fonctionnalité toujours GRATUITE !

Avec Click & Collect, continuez à vendre et gérez le flux en boutique grâce aux services PagesJaunes.  
**GRATUIT JUSQU'AU 28/02/2021 !**

Click & Collect Vitrine	Click & Collect Shopping
<p><b>GRATUIT jusqu'au 28/02/2021</b></p> <p><b>Vos produits en ligne</b></p> <p>Partagez votre catalogue produits sur PagesJaunes.</p> <p>Vos clients peuvent vous passer commande depuis le site.</p> <p>Vous êtes averti par email instantanément.</p> <p><b>Ajouter mon catalogue (PDF)</b></p> <p><small>RDV dans "Click &amp; Collect" dans le menu à gauche.</small></p>	<p><b>Vos ventes en ligne</b></p> <p>Détaillez vos fiches produits : photos, descriptif, prix, quantité.</p> <p>Vos clients peuvent réserver leur panier en ligne.</p> <p>Vous sécurisez vos ventes grâce à la réservation en ligne.</p> <p>Service disponible si vous possédez Connect Premium</p> <p><b>Créer mon catalogue avancé</b></p> <p><small>En savoir plus sur l'offre Connect Premium</small></p>

**VOTRE KIT DE COMMUNICATION VOUS ATTEND !**

Présentez vos services sur vos vitrines et vos réseaux sociaux !

[Voir les visuels](#)

## # Social networks



**Commerçants, pendant les fêtes, on sait que vous avez davantage besoin de preuves d'amour que de mots d'amour :**

**Click&Collect offert**  
**Prise de Rendez-vous offerte**

Rendez-vous sur [pagesjaunes.fr](https://pagesjaunes.fr)

Sans engagement, offerts jusqu'au 28 février 2021



**2-minute video on Priority Ranking, by Pierre Danon**

Password: solocal

# CLICK & CONQUÊTE.

Click & collect, RDV en ligne, messagerie instantanée...  
PagesJaunes fournit aux **commerçants** et aux **artisans** tous  
les services digitaux pour conquérir de nouveaux clients.



3938\*

Click & collect = cliquez et emportez  
\*Service gratuit + prix d'un appel local  
RCS Nanterre 444 212 955

## Stratégie PagesJaunes

## Questions & réponses

### **Pierre DANON**

Président du Conseil d'Administration  
& Directeur Général

solocal



# Annexes

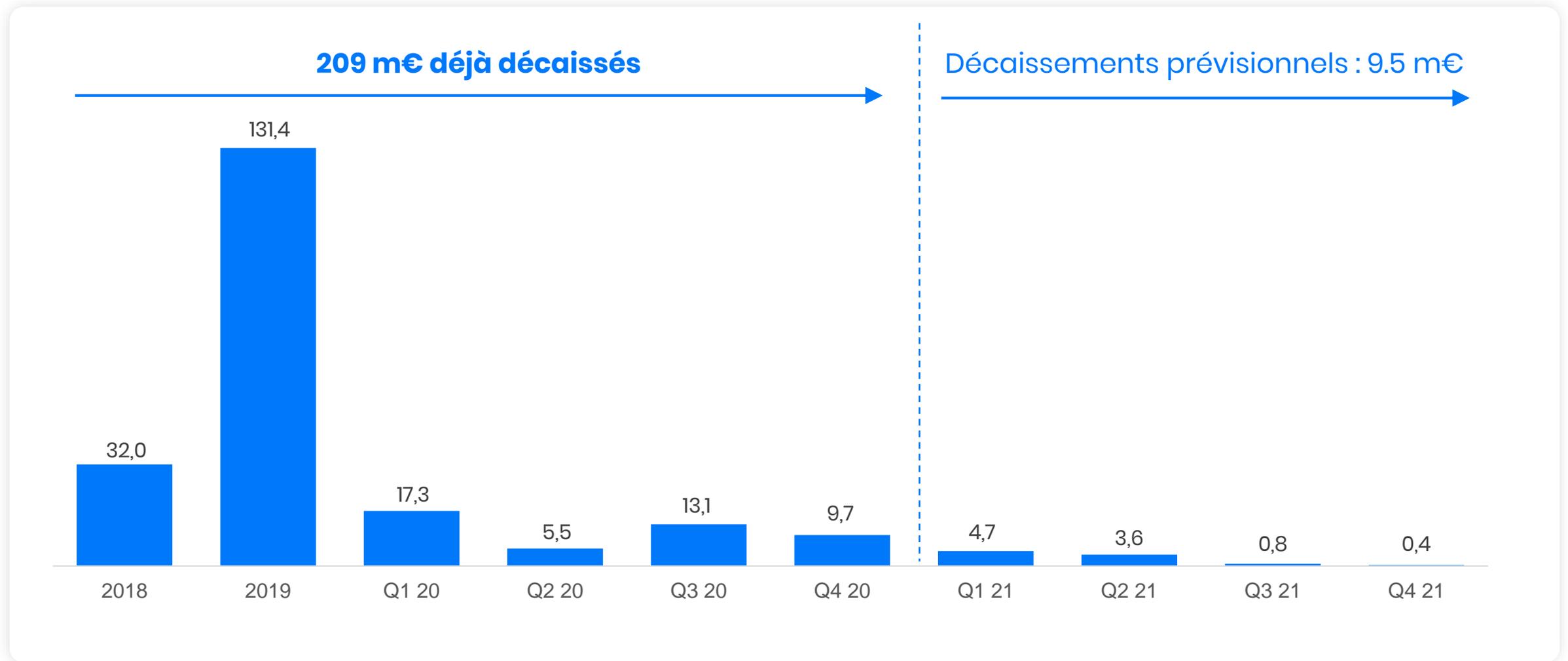
# Variation des effectifs

Catégorie	31/12/2019	31/12/2020
	Proforma des départs PSE <sup>1</sup>	Proforma des départs PSE <sup>1</sup>
Ventes	1 517	1 558
Production et Relation Client	521	439
R&D	167	177
Marketing & Produit	160	154
Staff (finance, RH & autres départements supports...)	794	485
<b>TOTAL</b>	<b>3 159</b>	<b>2 813</b>

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

<sup>1</sup> Sur la base des ETPs à la fin de la période, incluant les ALD

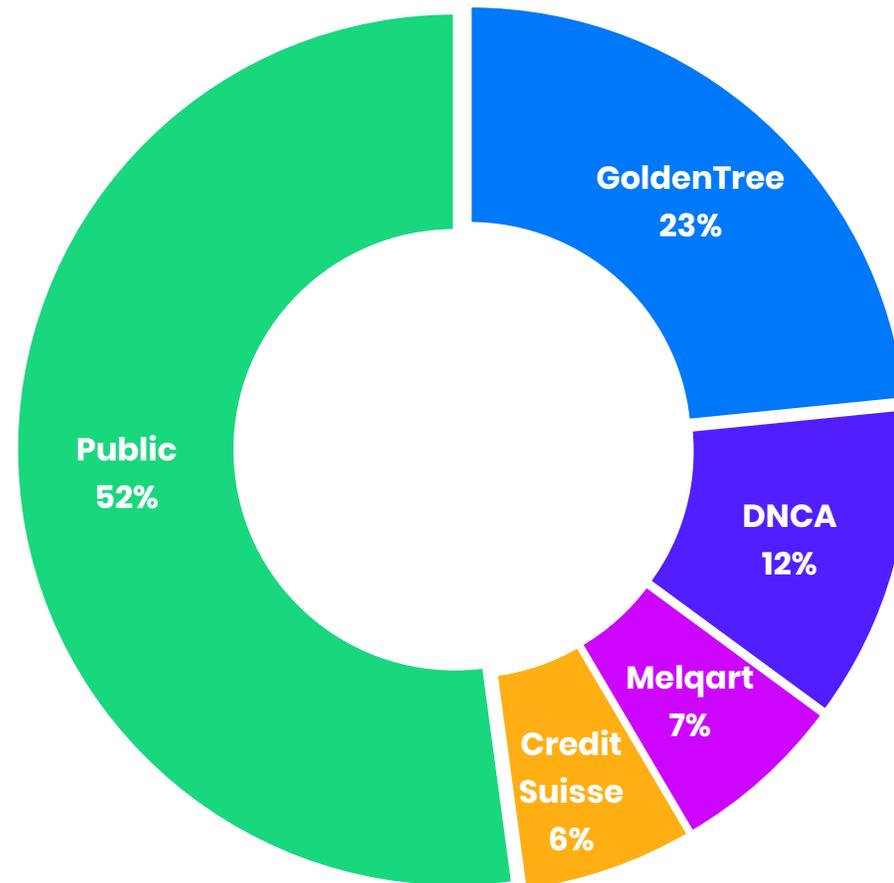
# PSE 2018 & extension 2019 : 96% des coûts déjà décaissés



# Shareholding structure & number of shares

## Structure d'actionnariat au 31.12.2020<sup>1</sup>

- Nombre d'actions :  
**129 505 837**



# Principales caractéristiques des obligations

## Main securities

- **ISIN** : FR0013237484
- **Montant** : 168,4m€
- **Date de maturité** : 15 mars 2025, NC 2,5 ans ;
- **Intérêts (à partir du 1<sup>er</sup> octobre 2020)** :
  - Euribor avec Euribor floor 1% + 7% spread (pas moins de 8%), 50% cash et 50% PIK, jusqu'au 15 décembre 2021 ;
  - Euribor avec Euribor floor 1% + 7% (pas moins de 8%) payable intégralement en cash ensuite

## Obligations additionnelles émises au 14 août 2020

- **ISIN** : FR0013527744
- **Montant** : 17,8 m€
- **Toutes les autres caractéristiques similaires aux Obligations principales**

## Notations :

	Notation de l'émetteur	Notation de la dette obligataire	
		FR0013237484	FR0013527744
Fitch	CCC+	B-	B-
Moody's	Caa1 perspective stable	Caa2	Caa2