



PRESENTATION AUX INVESTISSEURS

Septembre 2020

solocal

Notice légale

Cette présentation contient des déclarations à caractère prospectif incluant notamment, sans que cette liste ne soit limitative, des déclarations relatives aux plans, stratégies, objectifs et perspectives de Solocal Group (« **Solocal** » ou la « **Société** ») qui sont fondés sur l'avis raisonnable de ses dirigeants.

Ces déclarations à caractère prospectif sont sujettes à des facteurs, risques et incertitudes et pourraient ainsi changer à tout moment et les résultats réels de Solocal pourraient, en conséquence, différer sensiblement de ceux présentés par lesdites déclarations à caractère prospectif. Ces déclarations à caractère prospectif constituent des objectifs du management et ne constituent pas des prévisions de bénéfice au sens du Règlement européen (UE) 2019/980 du 14 Mars 2019. Bien que Solocal estime que les éléments prospectifs présentés dans ce document soient fondés sur des hypothèses raisonnables de survenance, il est très difficile de prévoir l'impact de certains facteurs et il est impossible d'anticiper tous les facteurs qui pourraient affecter les projections financières.

Toutes les déclarations à caractère prospectif contenues dans cette présentation sont fondées sur l'information disponible pour Solocal à la date de cette présentation et sont données uniquement à cette date. Les risques et incertitudes qui pourraient faire que les résultats réels diffèrent sensiblement des objectifs de la société incluent ceux décrits dans le chapitre 2 « Facteurs de risque » du Document d'Enregistrement Universel de Solocal déposé le 30 avril 2020 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers sous le numéro D.20-0429 tel que modifié par l'amendement au Document d'Enregistrement Universel 2019 déposé le 20 juillet 2020 auprès de l'AMF sous le numéro D.20-0429-A01 et tel que susceptible d'être ultérieurement modifié par de nouveaux amendements au Document d'Enregistrement Universel 2019 déposés auprès de l'AMF.

Les déclarations à caractère prospectif présentées ici ne doivent pas être interprétées comme des garanties que les faits et données énoncés se produiront. Les investisseurs sont ainsi mis en garde afin de ne pas se fier indûment à ces déclarations à caractère prospectif.

A la suite de l'accord sur le renforcement de sa structure financière intervenu en juillet 2020, la Société demeure soumise aux engagements et conditions stipulés aux termes du plan de sauvegarde financière accélérée et du protocole de conciliation, tous deux approuvés par deux jugements du Tribunal de commerce de Nanterre en date du 6 août 2020. La mise en œuvre du plan stratégique de Solocal est soumise à ces engagements et conditions ainsi qu'au droit applicable, ce qui pourrait affecter la capacité de Solocal à atteindre les objectifs fixés dans ce plan aux dates prévues ou à les atteindre tout court.

Cette présentation n'est pas, et ne doit pas être interprétée, dans quelque pays que ce soit, comme une sollicitation d'achat ou une offre de vente ni comme une recommandation concernant les titres de Solocal.

Présents aujourd'hui



Pierre DANON
Chairman & CEO



Amaury LELONG
CPO / CMO



Olivier REGNARD
CFO

Agenda

- 1** Présentation de Solocal
- 2** Thèse d'investissement
- 3** Impact du Covid & Restructuration Financière
- 4** Business plan 2020-2023
- 5** Caractéristiques de l'offre
- 6** Considérations sur la gouvernance
- 7** Annexes

1

Présentation de Solocal

Le nouveau Solocal : le leader français des services digitaux

1

Tendances de marché

E-Commerce

Mobile

Publicité digitale

Un marché en expansion

Présence digitale & publicité sont des enjeux clés pour les PME

6,8Mds€ (+10,8%)(1)

Marché de la publicité digitale en France

2

Une offre "One-Stop Shop"

L'offre la plus complète du marché à destination des PME et 100% digitale

Sites internet

Management de la présence digitale (avis, réservations, prix)

Publicité digitale

Marché ciblé :
Les PME et les réseaux de distributions

3

Une clientèle massive générant de solides revenus

Plus de 4,9m d'entreprises
55m de consommateurs

520M€(2)
Chiffres d'affaires solutions digitales

32,7%(2)
Marge d'EBITDA solutions digitales

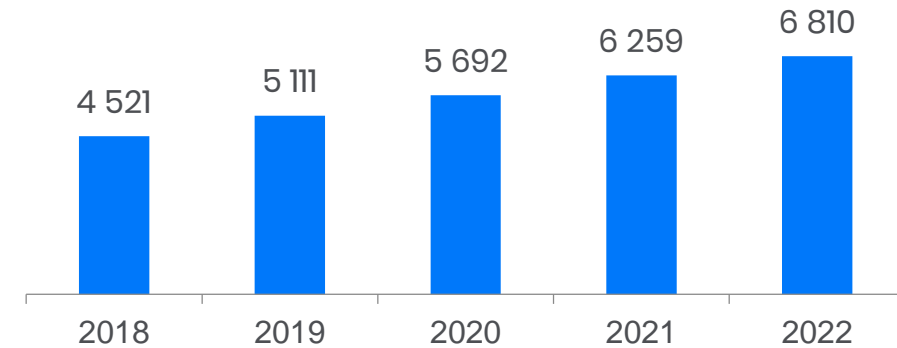
375k(2)
Clients

>90k(2)
Campagnes de publicité



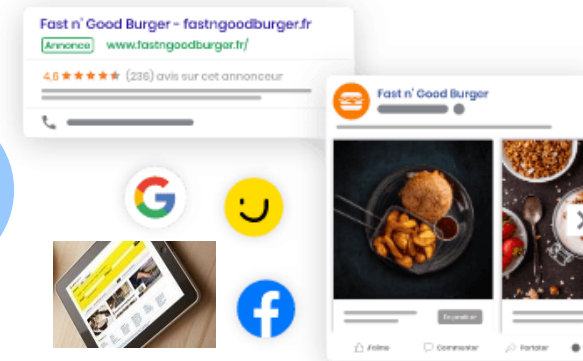
1 Tendances de marché et besoins des clients

Dépenses en publicité digitale en France (en M€)

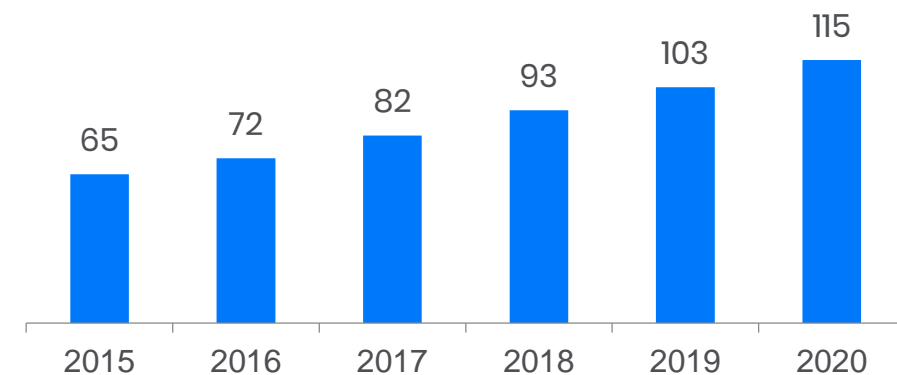


Source: Zenith, December 2019

10,8%
TCAM
2018-2022



Marché du E-commerce français (en Mds€)



Sources : Statista, Fevad

12,1%
TCAM
2015-2020

Plus de 100 000⁽¹⁾
clients pour les
offres Présence
et
Référencement

Plus de 90 000⁽¹⁾
Campagnes
publicitaires
digitales

361 000⁽¹⁾
clients

Plus de 15 000⁽¹⁾
Sites internet
créés

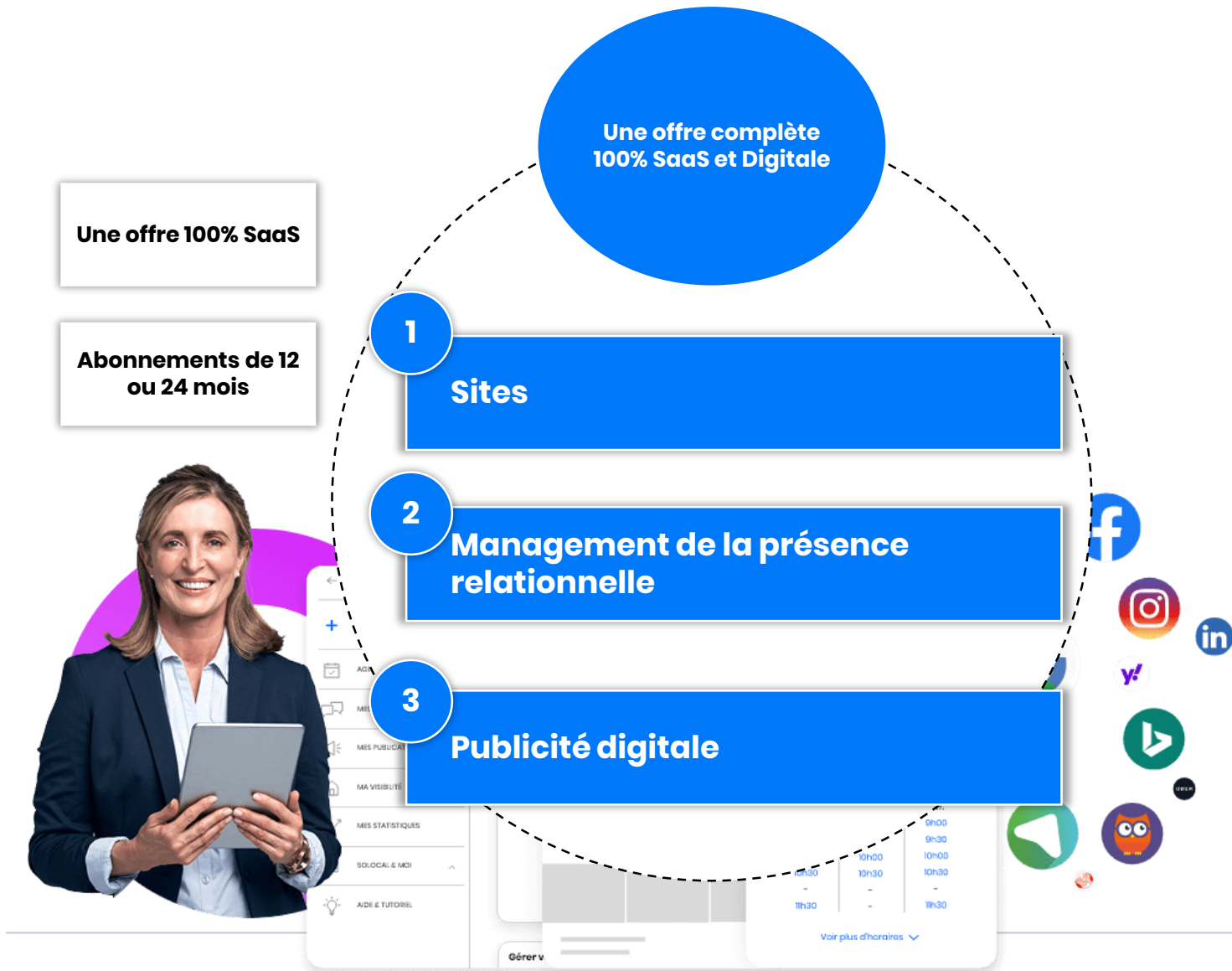
**Solocal trouve des solutions
aux difficultés rencontrées
par les PME :**

? **Manque d'expertise
technique**

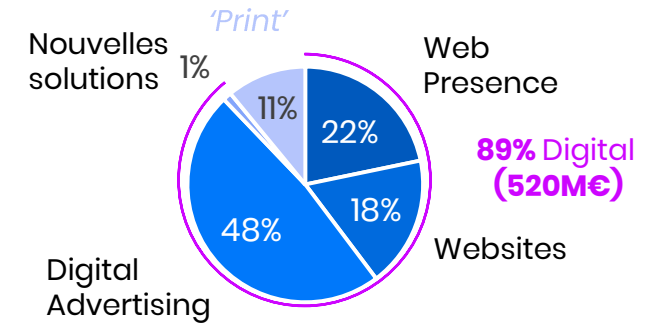
? **Manque de ressources**

? **Manque de temps**

2 Une offre unique créant de la valeur ajoutée pour ses utilisateurs

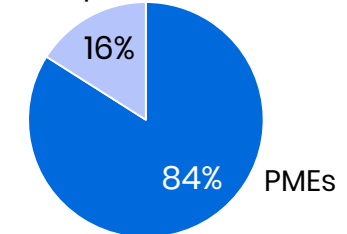


Contribution au chiffre d'affaires (2019A)

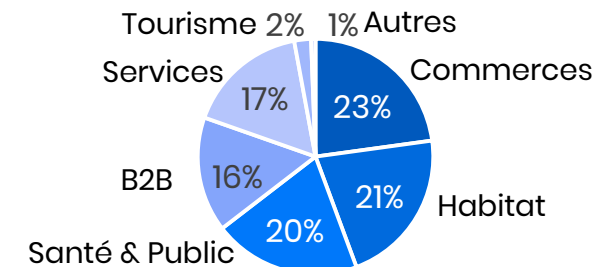


Répartition du chiffre d'affaires (2019A)

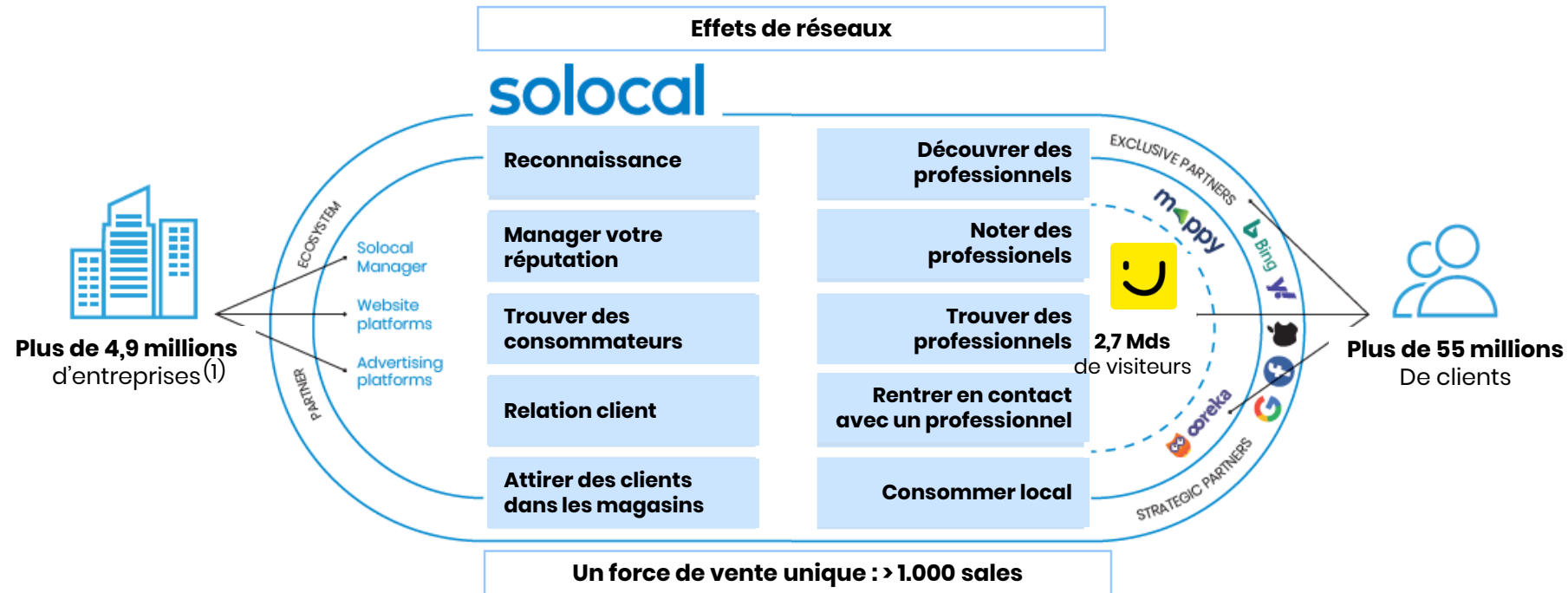
Grands Comptes et Réseaux



Répartition des clients par secteur (2019A)



3 Une clientèle massive générant de solides revenus



Une base de coûts fixes stable à **-25%** depuis 2017

Modèle SaaS **Plus de 58%** des clients ont déjà migré vers ce modèle

D'importants leviers opérationnels Marge brute d'environ **90%**

Marge d'EBITDA **>30%**

BFR clients négatif de **€ 100m** en 2019

Une vision unique



DYNAMISER
LA VIE
LOCALE

**RÉVÉLER LE POTENTIEL DE TOUTES LES
ENTREPRISES**

EN LES CONNECTANT À LEURS CLIENTS

**GRÂCE À DES SERVICES DIGITAUX
INNOVANTS**

ESPRIT D'ÉQUIPE

PROXIMITÉ

ENGAGEMENT

AUDACE
















2

Thèse d'investissement

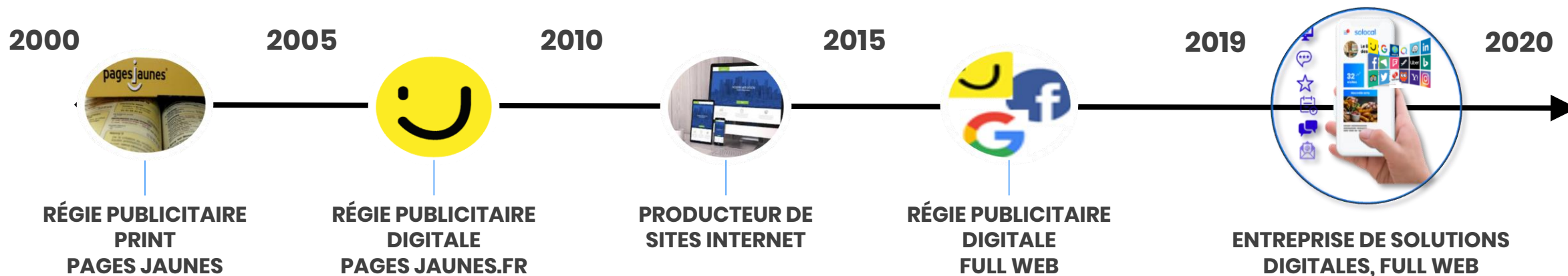
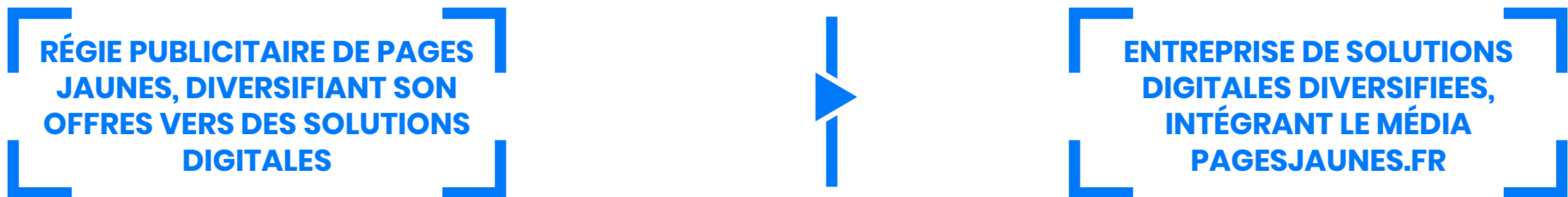
Thèse d'investissement

- 1 Des **positions fortes** sur des marchés porteurs
- 2 D'une entreprise de régie publicitaire à une **entreprise de solutions digitales diversifiées**
- 3 Un **réseau de medias puissant** et largement exclusif
- 4 Une **différenciation produit s'appuyant sur les effets d'échelle** au service de la performance
- 5 Une **gamme riche mais concentrée**, et gérée dans une **interface unique Solocal manager**
- 6 Une nouvelle offre orientée vers **l'interaction**, la **génération de leads** et la **transaction**, partout sur le Web
- 7 Une offre à destination de toutes les **entreprises à implantation locale**
- 8 Un modèle d'abonnement avec reconduction automatique (**SaaS**)
- 9 Une infrastructure SI modernisée, une **innovation systématique et agile** assise sur une architecture ouverte
- 10 Un focus accru sur la **satisfaction clients** et la rétention
- 11 Un **modèle multicanal** permettant une forte croissance du parc clients
- 12 Un **Management de qualité et engagé**

1 Des positions fortes sur des marchés porteurs

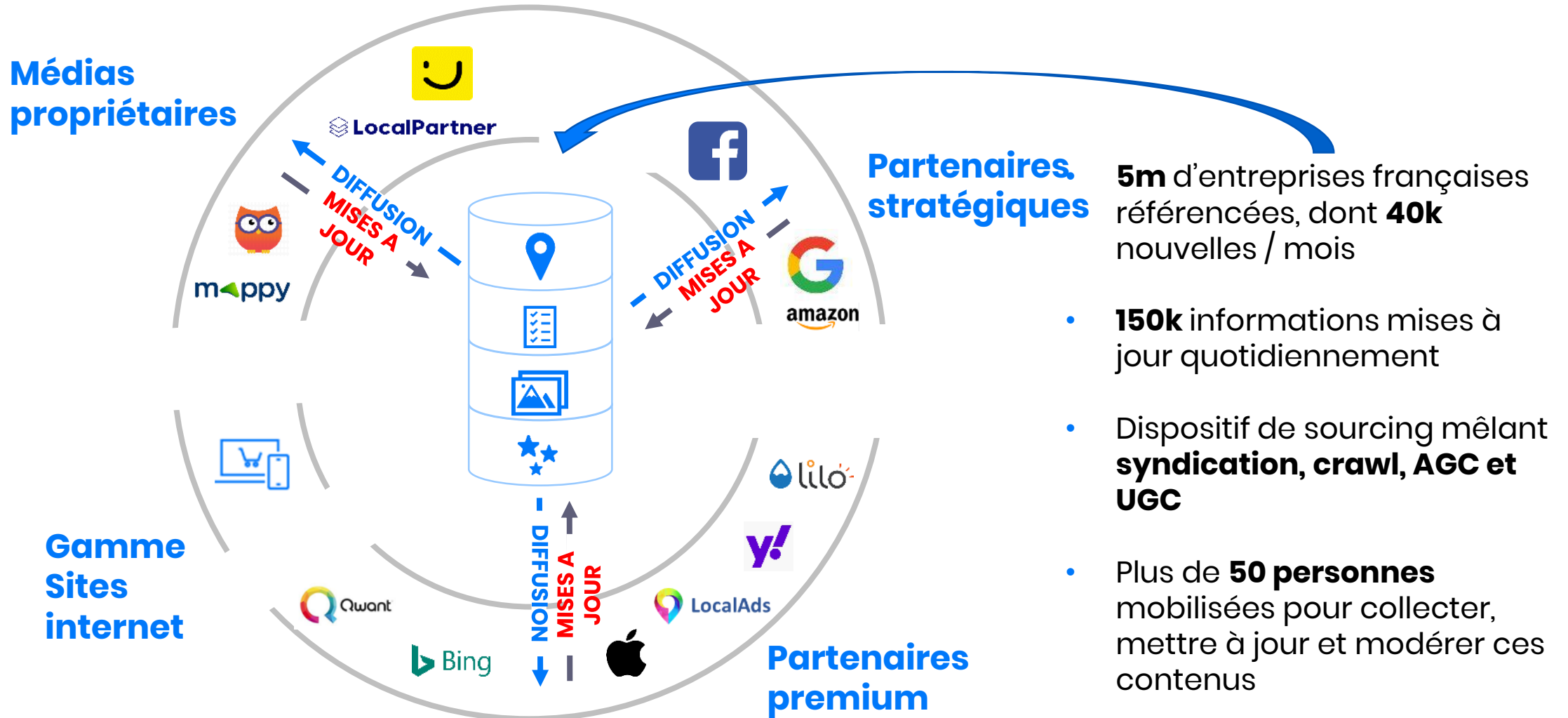
	solocal ⁽¹⁾	Moteurs de croissance Avantages compétitifs	Perspectives Marché ⁽²⁾	Concurrence
Sites	Market leader c.4%	<ul style="list-style-type: none"> E-commerce Performance SEO 	 c.10% ⁽³⁾	   
Présence relationnelle	Market leader c.12%	<ul style="list-style-type: none"> Conversationnel Transactionnel Media exclusifs Solocal Manager 	 c.20% ⁽⁴⁾	   
Publicité digitale	Market challenger c.6%	<ul style="list-style-type: none"> Social, video, mobile Engagement de performance Publicité in-store Inbound marketing 	 c. 10% ⁽⁵⁾	   

2 D'une entreprise de régie publicitaire à une entreprise de solutions digitales diversifiées



CA print	671	572	233	64
CA digital	285	480	645	521
Diversification vs PJ			<10%	37%

3 Un réseau de medias puissant et largement exclusif



5m d'entreprises françaises référencées, dont **40k** nouvelles / mois

- **150k** informations mises à jour quotidiennement
- Dispositif de sourcing mêlant **syndication, crawl, AGC et UGC**
- Plus de **50 personnes** mobilisées pour collecter, mettre à jour et modérer ces contenus

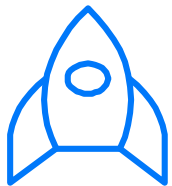
4 Une différenciation produit s'appuyant sur les effets d'échelle au service de la performance

SITES WEB



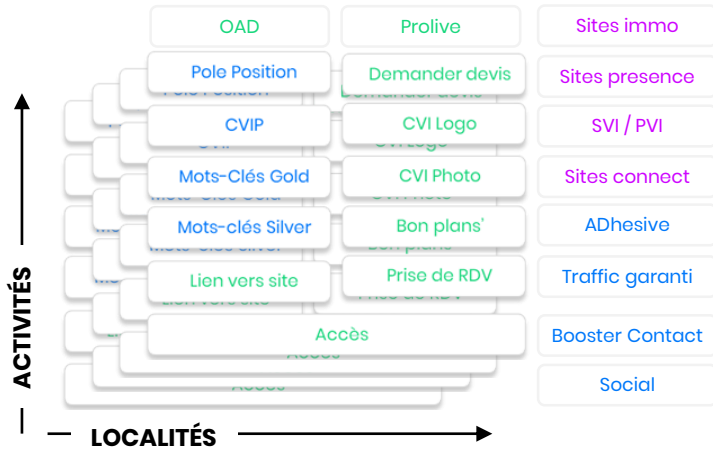
- > 230k mots-clés suivis grâce à notre parc de 50k sites, pour un SEO optimisé
- > Capacité à livrer plus de 200 sites par semaine grâce à une équipe de plus de 180 spécialistes situés à la Web Factory d'Angoulême
- > 35 personnes assurant le service après-vente sur les sites (~ 450 / semaine)

PUBLICITE LOCALE



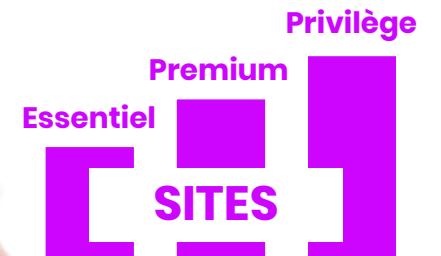
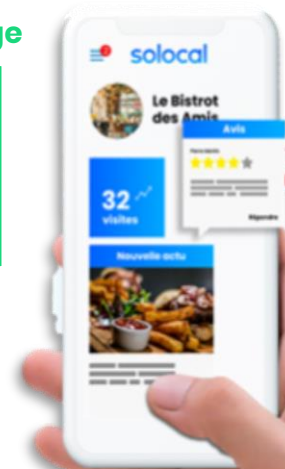
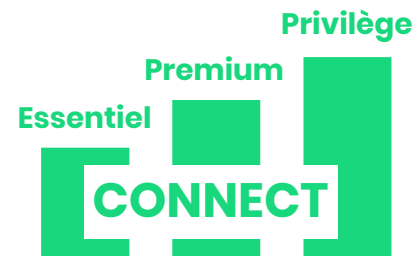
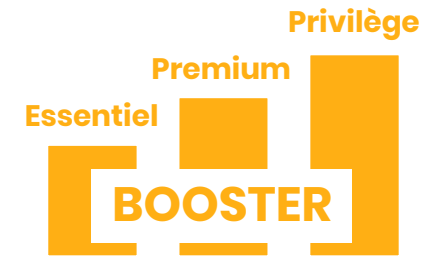
- > Optimisation des prix : jusqu'à 15k requêtes traitées par seconde, sur la base de l'historique des campagnes (15k campagnes en cours)
- > 1200 campagnes gérées par account manager
- > Mesure de la visite en magasin : données de géolocalisation récupérées sur plus de 2m de terminaux chaque mois,

5 Une gamme riche mais concentrée, et gérée dans une interface unique Solocal manager



- Gamme complexe et peu lisible pour nos clients, avec offres multiples et en silos
- Produits vendus séparément pour chaque localité et/ou activité additionnelles
- Interface client obsolète et peu évoluée

solocal



6 Une nouvelle offre orientée vers l'interaction, la génération de leads et la transaction, partout sur le Web (1/3)




1) DIFFUSION D'INFORMATIONS BASIQUES

- ACTIVITES
- LOCALISATION
- DESCRIPTION
- HORAIRES

2) MODULES DE MISE EN RELATION LIMITES

- Téléphonie
- Mail
- Itinéraire

3) SUR PAGESJAUNES UNIQUEMENT



1) DIFFUSION D'INFORMATIONS RICHES

- ACTUALITES
- HORAIRES EXCEPTIONNELS
- ATTRIBUTS

2) MODULES DE MISE EN RELATION ETENDUS AUX INTERACTIONS DIRECTES ET AUX TRANSACTIONS

- E-réputation
- Messagerie Instantanée
- Booking
- Clic & collecte
- Demande de devis

3) PARTOUT SUR LE WEB

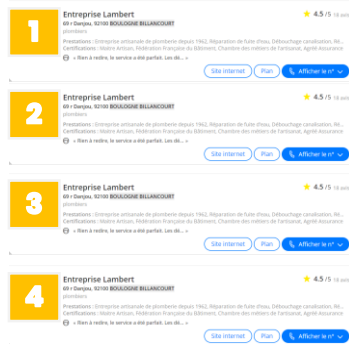
- Site web
- PagesJaunes
- Google
- Facebook
- Twitter
- LinkedIn
- YouTube
- Instagram
- ...

6 Une nouvelle offre orientée vers l'interaction, la génération de leads et la transaction, partout sur le Web (2/3)



Solocal GROUP

1) PRIORITE D’AFFICHAGE, SANS ENGAGEMENT DE RESULTAT

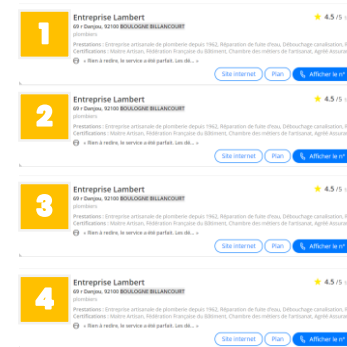


2) SUR PAGESJAUNES UNIQUEMENT



solocal

1) ACHAT PUBLICITAIRE CIBLE, AVEC OU SANS ENGAGEMENT DE RESULTAT








2) PARTOUT SUR LE WEB



local ADS



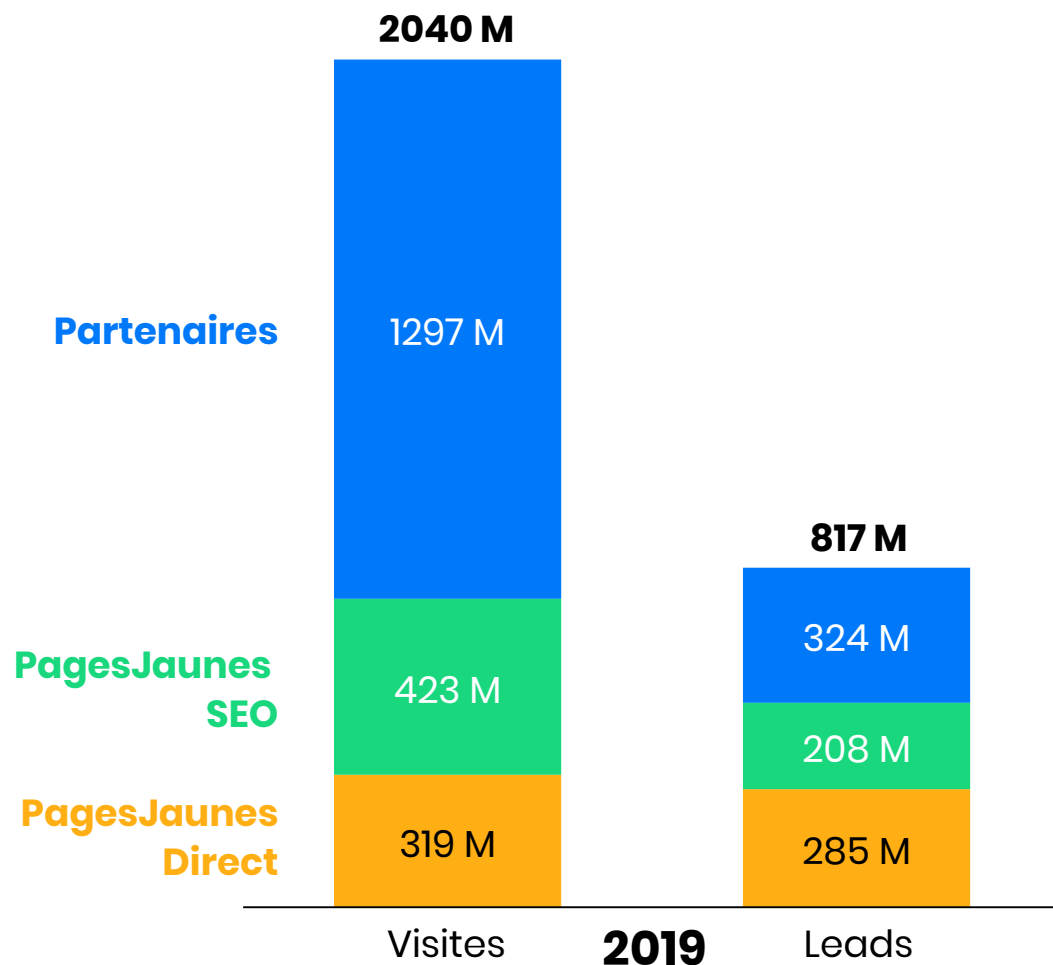
6 Une nouvelle offre orientée vers l'interaction, la génération de leads et la transaction, partout sur le Web (3/3)

	# visites par an	# leads par an	Leads addition. par pro ⁽¹⁾ par an 182⁽²⁾	Coût moyen par lead ⁽³⁾	Rev. moyen par lead additionnel
Entreprise dont le contenu et la publicité ne sont pas gérés par Solocal					
+ Médias propriétaires					
Plein contrôle des contenus/classement 	0,9bn	0,5bn	+171	€0,06	€5,6
+ Partenaires premium					
Contrôle global des contenus et occasionnel du classement 	1,2bn	0,3bn	+60	€0,03	€5,6
+ Partenaires stratégiques					
Mise à jour au cas par cas des contenus 		49m	+78	€0,004	€5,6
Acquisition publicitaire de trafic 		2,6m	+239	€2,75⁽⁴⁾	€8,6
+ Gamme Sites internet					
Production et référencement 	101m	13,7m	+228	€0,9	€7,7
			958	€0,1	€6,5

Chiffres 2019, offres Présence/Connect + Référencement Prioritaire + Booster Contact + Sites

- (1) Clients vs. prospects
- (2) Basé sur un échantillon d'environ 5 000 nouveaux clients
- (3) Clients + prospects
- (4) Coût estimé pour une SME gérant elle-même son contenu publicitaire: 7-10€

6 Une dépendance maîtrisée vis-à-vis de PagesJaunes, avec une inversion de la tendance vers l'audience directe



Une nouvelle expérience client basée sur la multiplication des services de proximité utiles au quotidien

1. Nouveau moteur de recherche pour des réponses locales plus pertinentes
2. Multiplication des fonctionnalités d'interaction entre le client et le professionnel local : réservation en ligne, messagerie instantanée, click & collect...
3. Nouvelle proposition conçue sur le principe d'économie locale, proposée par un nouveau design et une nouvelle image de marque

7 Une offre à destination de toutes les entreprises à implantation locale

solocal

- Une proposition de valeur ONline to OFFline locale, déclinable pour une multitude de points de vente
- Des dispositifs adaptés pour chaque point de vente, à chaque activité, sur chaque zone de chalandise
- Une capacité à articuler et piloter ces dispositifs pour un réseau du central jusqu'au local

Auchan

ENGIE

AUTOSUR



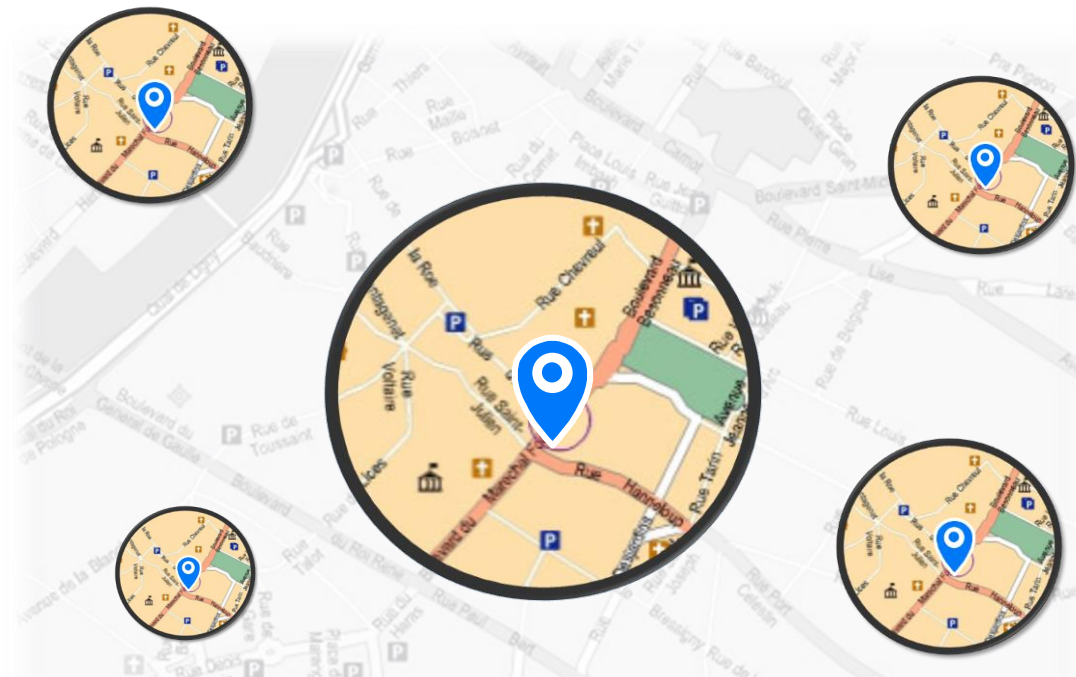
OGF

CRÉDIT AGRICOLE



BigMat

Norauto



- Gestion du contenu local pour **~600** enseignes sur l'ensemble du Web, dont l'administration **>400k** pages web locales dédiées
- Plateforme de prise de rendez-vous en ligne pour **>100** enseignes
- Gestion de campagnes publicitaire Online to Offline pour **plusieurs milliers** d'enseignes

8 Un modèle en abonnement généralisée avec reconduction automatique (SaaS)

solocal

- D'un modèle rythmé par la « parution annuelle » à une offre en abonnement dans les standards B2C et B2B d'aujourd'hui
- Un modèle « en abonnement », permettant de sécuriser la rétention du parc, mais aussi d'adapter l'effort commercial à la fidélisation et d'acquisition
- L'engagement de notre parc clients renouvelé permettant d'augmenter la visibilité du chiffre d'affaire et la stickyness du parc clients

solocal

STANDARD DE L'ABONNEMENT

>90% des produits en abonnement d'ici fin 2021



Engagement 12 ou 24 mois

>30% des ventes dès 2021 en engagement 24 mois



9 Une infrastructure SI modernisée

- **Une migration vers le Cloud réussie**

- Plus de 200⁽ⁱ⁾ applications migrées, 15% décommissionnées, 45% déplacées dans le cloud, 30% réécrites
- 5.000⁽ⁱ⁾ serveurs migrés vers 3.500⁽ⁱ⁾ serveurs virtuels
- Big data : 5 datalakes migrés vers 1 seul avec Google BigQuery, Solocal RCC la plus grande base de données des TPE/PME en France

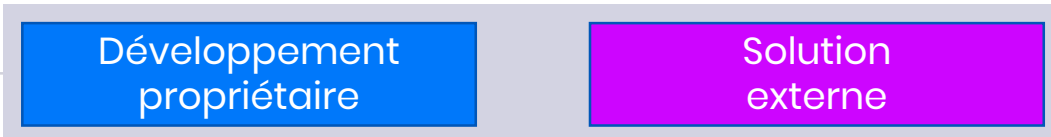
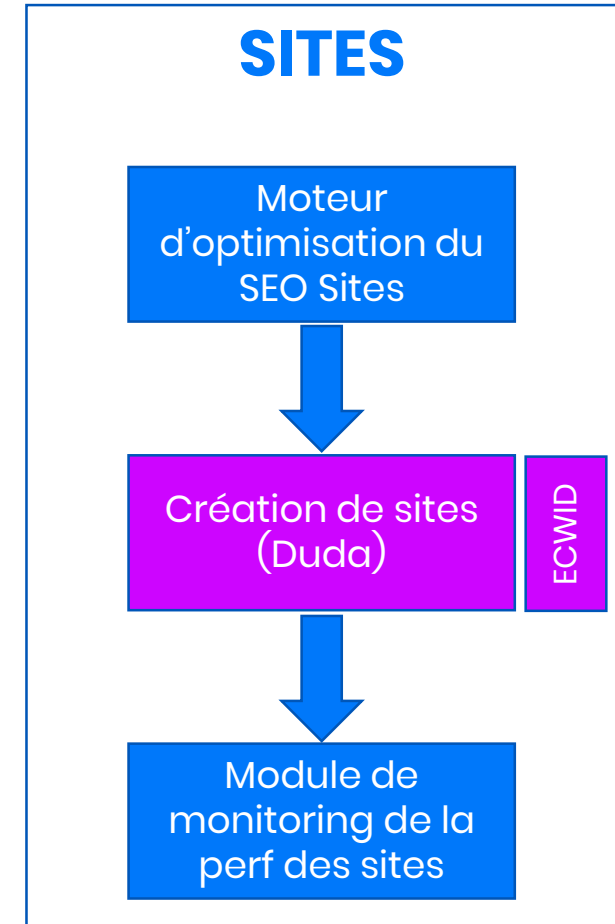
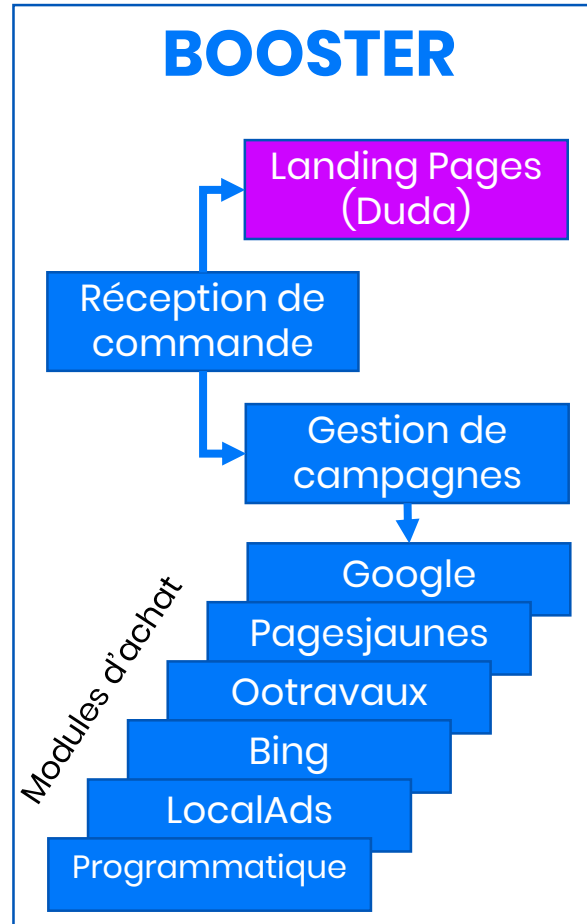
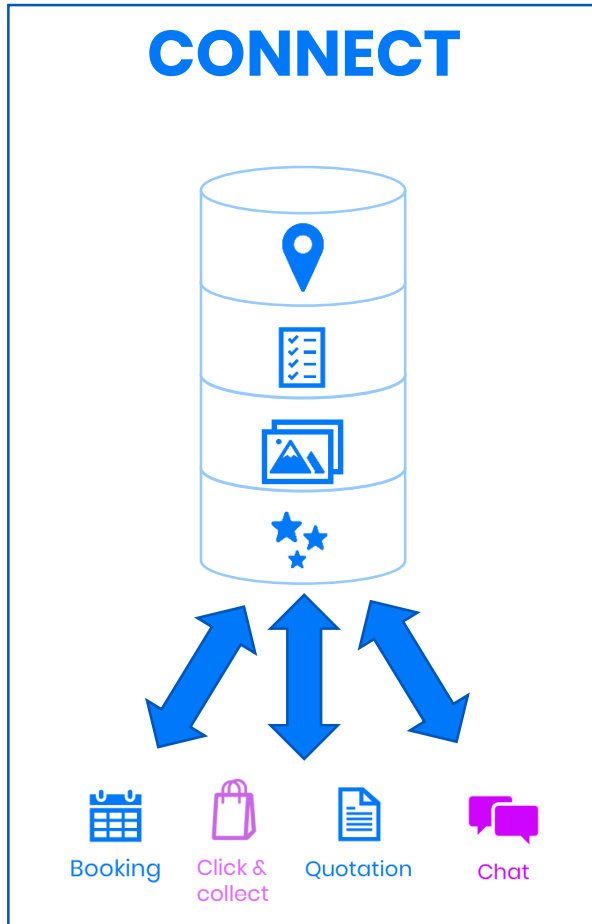
- **Une architecture transformée et moderne**

- Introduction de technologies modernes : Docker, Kubernetes, noSQL, Elastic Search, IA
- Développement de 2 APIs Manager : 1 interne (Solocal Manager), 1 externe (utilisé par nos partenaires comme Yahoo ou en datafeed comme Bing et Amazon Alexa)

- **Pour des bénéfices tangibles**

- Stabilité des applications améliorées : **10x moins d'incidents**
- Performance de PagesJaunes accrue : **disponibilité de 99,94%** en 2020 (vs. 99,90% en 2019), autoscale (gestion des pics de trafic), publications des mises à jours passées **d'1 semaine au temps réel**
- Efficacité des publicités digitales accrue en **diminuant les achats média de 30%** par l'utilisation de l'IA

9 Une innovation systématique et agile assise sur une architecture ouverte



9 Des capacités R&D « best in class »

- **Une des principales équipes de développement pure player internet en France**
 - 500⁽¹⁾ ingénieurs, près de 300⁽¹⁾ développeurs
 - Derrière Cdiscount, mais devant blablacar, Doctolib et Leboncoin
- **Des capacités offshore en expansion**
 - 100 développeurs fin 2020 en Europe de l'Est et Asie
 - Réduction de coût de 50% vs. « onshore »
- **Une organisation Agile performante**
 - Réorganisation en 60 squads suivant la méthodologie Agile
 - Vitesse de lancement de nouveaux produits en constante augmentation : **3x plus rapide pour le lancement de la gamme « Connect » vs. « Presence »**
- **Pour un focus toujours plus important sur l'innovation**
 - Distribution des coûts (Capex + Opex) : 52% pour le RUN, **43% pour la R&D produit, 5% pour l'innovation disruptive**

10 Un focus accru sur la satisfaction clients et la rétention

Situation à mi 2019

- NPS = -27
- KPIs basiques inexistantes ou mauvais, processus peu et mal définis
- Rétention inexistante

Actions entreprises à date

- Mise en place d'une cellule de rétention (37% de rétention)
- Mise en place d'une cellule Accueil nouveaux clients
- Réduction de délais de production des sites à environ 30 jours
- Amélioration des résultats Booster Contact (90% de conformité)
- Accélération du traitement des réclamations (de 400 à 1 600)

Accélération

- Recrutement du Directeur Général Adjoint, Eric Klipfel
- Mise en place du Comité Satisfaction Clients & Efficacité Opérationnelle

**Améliorer la
satisfaction client**

**Éliminer les coûts
de non qualité**

11 Un modèle multicanal permettant une forte croissance du parc clients

Optimisation économique de la couverture géographique, pré requis à l'augmentation de la productivité

- **Optimisation du plan de prospection sur les zone de ventes**
 - **Fin des BU** et de l'approche verticalisée par secteur de la prospection terrain
 - Transfert des faibles ARPU à la TLV : **+15%** augmentation valeur moyenne portefeuille
 - Transfert des zones blanches vers la TLV : **-10%** taille des territoires à couvrir
- **Ajustement du capacitaire fonction du parc clients et des zones de ventes optimisées**
 - **-25%** de réduction du capacitaire vendeur disponible (PSE)
 - **x2,5** capacitaire GC avec le déploiement d'une force de vente dédiée réseaux
 - **Passe de 0% à >10% de contribution offshore** TLV avec augmentation du mix offshore : 10% du capacitaire disponible et 25% en acquisition
- **Formation vendeur**
 - Investissement dans la formation aux nouveaux métiers (acquisition, cross sell,...) : ~ 1,5j par vendeur par an

**+30% de la productivité vendeurs
(ventes par vendeur présent)**

11 Une transformation vers un modèle multicanal quasiment achevée

Augmentation de l'activité et de l'efficacité vendeur permettant de compenser la baisse des effectifs

+5% de contacts utiles entre H1 18 et H1 20 : baisse du capacitaire compensée par une augmentation de l'activité

Evolution activités terrain
ETP + RDV hebdo / vendeur

H1 18	H1 19	H1 20 ⁽¹⁾	BP 21
673	456	370	350
-30%	-20%	-5%	
10	14	17	20
+40%	+20%	+15%	
Nouvelles zones de ventes / fin BU		Gestion de la performance	
		Hybridation contacts utiles	

Evolution activité télévente
ETP (dont % offshore) + clients statué par jour

H1 18	H1 19	H1 20 ⁽¹⁾	BP 21
455 (0%)	320 (10%)	350 (15%)	475 (30%)
-30%	+10%	+40%	
8	9	11	14
+15%	+30%	+20%	
Gestion de la performance		Bascule progressive sur Diabolo	
		Amélioration VJS & règles RH	

Evolution activité TPE/PME⁽²⁾
ETP + Contacts utiles hebdo

H1 18	H1 19	H1 20 ⁽¹⁾	BP 21
1,128	776	720	825
-30%	-10%	+15%	
25k	21k	26k	40k
-15%	+30%	+50%	
Réorganisation + priorité renouvel client		Gestion de la performance + Bascule Diabolo	
		Hybridation + bascule renouvel vers acquisition	

950 vendeurs en télévente et sur le terrain

11 Une transformation vers un modèle multicanal quasiment achevée

Bascule des actes vendeurs sur le développement du parc en volume et valeur

- **Prospection en mode campagne et animée par le siège**
 - **Meilleure qualification des prospects pour la télévente**, grâce notamment au succès des audits numériques en ligne (taux de conversion de 15% sur plus de 1000 audits numériques hebdomadaires actuellement)
 - **Amélioration du taux de conversion du taux de contact et baisse du coût d'acquisition terrain:** 20% pour l'acquisition et 15% cross sell / upsell grâce au scoring et à la segmentation client
- **Libération du temps commercial sur new business grâce à une faible part des actes de renouvellement**
 - Bascule vers le modèle abonnement : **70%** du temps vendeur terrain sur des actes d'acquisition et développement avec un focus sur l'engagement des clients sur 24 mois (**40%** de la base client)
 - Puissance du marketing pour plus de lead génération et une efficacité commerciale améliorée : audit digitaux, prise de RDV terrain par équipes offshore (à l'étude)
- **Spécialisation des équipes TLV**
 - Par actions & campagnes en fonction du type de prospect
 - Par verticale sur la prospection sur fiche

11 Une transformation vers un modèle multicanal quasiment achevée

Amélioration de la satisfaction client pour améliorer l'efficacité de la prospection en new business

- **Centralisation et industrialisation des actes de rétention pour dégager du temps vendeur sur le new business**
 - Gestion des actes de rétention et back office par des cellules spécialisées à la TLV (production sites, problèmes parutions...): **38%** de taux de rétention sur les intentions de churn
 - Digitalisation de la relation client et évitement de contact avec usages Solocal Manager : **40%** des clients migrés terrain ont un usage mensuel de l'application
- **Augmentation des contacts utiles et multiplication des rebonds commerciaux**
 - Intégration des équipes de relation client à la TLV pour augmenter le nombre de contact utiles et réaliser des ventes complémentaires en rebond (upsell, cross sell,...)
 - Campagnes de reprises des clients chutés par la téléventes : **9%** de taux de succès
 - Relance du canal online en « self serve » grâce à de nouveaux produits et de nouveaux parcours clients
- **Amélioration de l'efficacité commerciale avec focus cash**
 - Réduction avance de phase de 7-8 mois à 4 mois lors de la migration vers l'abonnement
 - Transferts des actes commerciaux sur l'acquisition et le développement de valeur plus contributeurs au cash

12 Un Management de qualité et engagé (1/3)

- Un Comité Exécutif resserré de 7 membres, entièrement renouvelé et ayant démontré un fort niveau d'engagement dans le *turnaround* du groupe et de grandes qualités d'agent de changement



Pierre Danon
Chairman / CEO



Eric Klipfel
Deputy CEO



Amaury Lelong
CPO/CMO



Arnaud Defrenne
CTO



Olivier Regnard
CFO



Nathalie Etzenbach-Huguenin
Secrétaire Générale



Richard Cuif
Directeur RH

- Totalisant plus de 150 années d'expériences dans des environnements Français et internationaux, de grands groupes et/ou d'ETI
- Des leaders opérationnels venant d'entreprises reconnues pour leur excellence technologique et ayant permis de faire de Solocal une entreprise 100% digitale proposant une gamme unique de produits et services innovants
- Des leaders fonctionnels issus de groupes internationaux apportant une capacité de professionnalisation et de modernisation
- Une équipe ayant réalisé la transformation depuis 2018, pour sa grande majorité, profilée pour la poursuivre grâce à son fort *drive* entrepreneurial et sa double orientation résultats et satisfaction clients
- Un Comité Exécutif ayant fédéré un TOP 50 entièrement aligné derrière un projet d'entreprise clairement défini et supporté par une forte culture d'entreprise

12 Un Management de qualité et engagé (2/3)

- Comité Exécutif



Pierre Danon
Chairman / CEO

ENPC, ISA

+40

TDC, Numéricable,
BT Retail, Xerox



Eric Klipfel
Deputy CEO

BVL Stuttgart

26

Altice, SFR,
Numéricable,
Téléperformance



Amaury Lelong
CPO/CMO

HEC, LBS

20

Canal +, BCG,
AT Kearney



Arnaud Defrenne
CTO

ESA

23

L'Oréal, Liberty surf,
Netbooster,
DigitasLBI



Olivier Regnard
CFO

ESSEC

20

Deloitte,
Latécoère,
Europe Snacks



Nathalie Etzenbach-Huguenin
Secrétaire Générale

ESCP

26

Crédit Suisse,
Société Générale,
Citi, UMP, LR



Richard Cuif
Directeur RH

ESCE

+30

PepsiCo, Xerox,
Microsoft, Lacoste,
Cadbury, Mondelez



Statistiques	
Age	50
Séniorité	3
Expérience en industrie	23

Formation	
Ecole de commerce	4
Ecole d'ingénieurs	1
Master	2

12 Un Management de qualité et engagé (3/3)

Divers programmes d'incitation

Un Top 50 dimensionné pour la croissance

- Une population top 50 identifiée et animée dès 2018 (N-1 Comex) autour d'une forte dynamique pour favoriser le déploiement de la transformation
- Un management renouvelé à **54 %** au cours des 3 dernières années par des profils de haut niveau de formation pour un apport de compétences digitales/data/techniques et des meilleures pratiques commerciales. Majorité de recrutements externes, complétés par **46%** de talents historiques, performants et engagés permettant un vivier de talents pour le futur
- Un taux de féminisation de plus de **30%**, en ligne avec les meilleures pratiques, et des femmes identifiées comme talents et promues à des postes clés
- Un système d'incentive transformé en 2018 et basé sur la satisfaction des clients, la croissance profitable, génératrice de cash

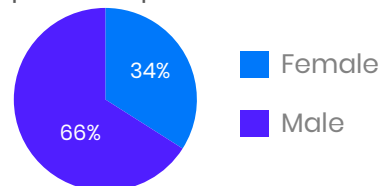
Bonus

- Un bonus variable de 15% à 50% du salaire de base avec une répartition quantitative/qualitative de 60/40 à 40/60
- En fonction des priorités du Groupe: Chiffre d'affaires, EBITDA, base clients, NPS (clients et utilisateurs)

« LTIP Long Term Incentive Plan »

- Un plan d'incitation à long terme sous la forme d'actions restreintes basées sur la performance
- 2 critères : Free Cash Flow et cours de bourse
- Un plan à 3 ans permettant la rétention et la performance pendant la durée du plan
- Les plans 2018/2020 et 2019/2021 sous pression en raison de la restructuration financière et de la crise sanitaire de Covid-19

Top 50 Group - Gender



2020 variable bonus structure



3

Impact du Covid & Restructuration Financière

Situation Pre Covid

Bilan 2019

- EBITDA : +2,2%, 191 M€
- Croissance des ventes digitales au S2 : +6,5%
- Plus de 75% des ventes Digital du T4 en abonnement
- Taux de conversion EBITDA / Cash : 50%
- Situation de liquidité
 - Importants décaissements liés au PSE 172m€ au titre de 2018-2019 fragilisant la situation de trésorerie
 - Mise en place d'un PACEO et tirage du RCF

Guidance 2020

- Retour à la croissance du CA Digital au S2 2020
- 20M€ d'EBITDA attendu du Print pour la dernière année
- Accélération de la croissance de l'EBITDA Digital
- Flux de trésorerie d'exploitation d'au moins 90M€
- Décaissements de 56m€ anticipés au titre du PSE sur 2020 et 5m€ sur 2021
- Stabilisation du parc clients

Covid impact

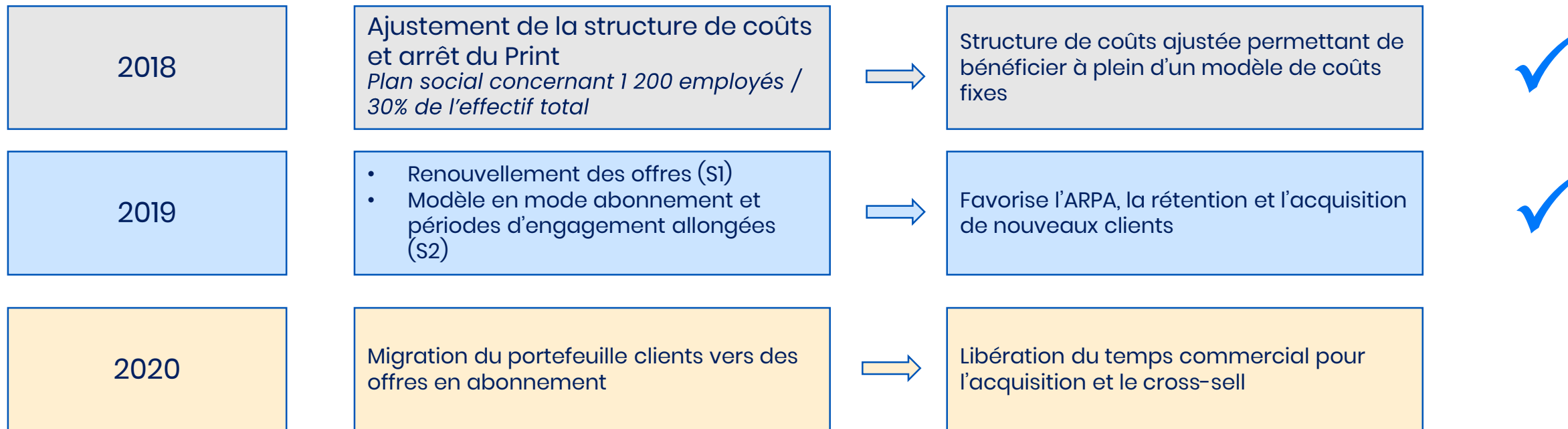
- Baisse de 55% des ventes au cours de la période de confinement
- Baisse des ventes de 100 M€ en 2020 par rapport à 2019, et de 140 M€ par rapport aux prévisions faites dans le cadre du budget 2020
- EBITDA 2020 estimé à au moins 130 M€
- Besoin de liquidité de 120 M€ pour 2020/2021
- Dette nette estimée à 530 M€ à fin 2020
- Impasse de liquidités et décisions de trésorerie d'urgence

N.B. Guidance 2020 telle que communiquée avant la crise du Covid-19 en février 2020

4

Business Plan 2020- 2023

Le plan de transformation Solocal 2020 qui devait se cristalliser en 2020 permettra au Groupe de retrouver sa profitabilité de 2019 en 2023



- L'exécution du plan de transformation en 2020 a été fortement impactée par la crise sanitaire, nécessitant une replanification de la roadmap initiale. La priorité a été de protéger le plus possible notre parc clients
- Cependant, les fondamentaux du nouveau Solocal sont là et la dernière étape est de maintenant générer de la croissance

Rappel des étapes clés

En million d'euros	FY20	FY21	FY22	FY23
Revenus digitaux (excluant QDQ)	420m€			560m€ 8% TCAM
EBITDA	>130m€	120m€		190m€
Cash flow opérationnel récurrent			> 90m€	>90m€

Leviers de croissance à moyen terme

Modèle en abonnement permettant de repenser le développement du parc existant et acquisition stimulée par la roadmap Produits

- **Parc clients**

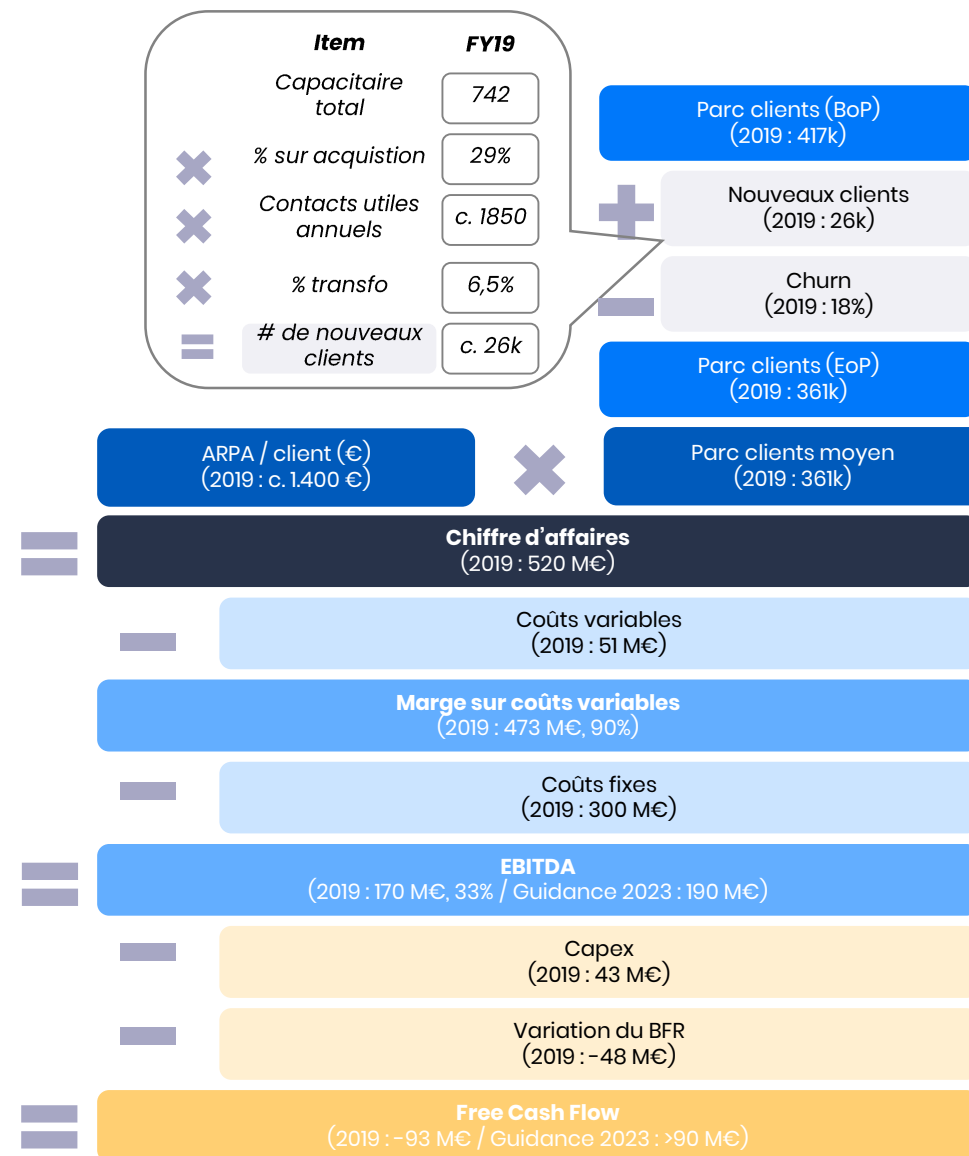
1. Bascule vers un modèle en abonnement permettant d'améliorer la rétention clients et de libérer du temps commercial à partir de 2021 pour le développement, l'acquisition et la satisfaction clients
2. Augmentation de la part de contrats sur 24 mois permettant d'avoir une meilleure visibilité sur le chiffre d'affaires et d'améliorer la « stickiness »
3. Depuis début 2020, focus majeur sur la satisfaction clients afin de libérer du temps commercial
4. Mise en place d'une « lead factory » s'appuyant sur solocal.com et des bases de données améliorées permettant de générer plus de prospects

- **ARPA**

1. Une offre Produits progressive pour développer de nouveaux clients et encourager l'upsell
2. Des opportunités Cross sell avec les offres Booster Contact et Sites

KPIs clés - Digital

Chiffre d'affaires	Nouveaux clients	<ul style="list-style-type: none"> – Capacitaire total – % sur acquisition et cross-sell (vs. rétention) – Nombre de contacts utiles annuels – Taux de transformation commerciale (%)
	Chiffre d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> – Nombre de nouveaux clients – ARPA / client – Taux de churn
Coûts	Coûts variables	– Coûts de production principalement liés à Booster and Websites
	Coûts fixes	– Base de coûts essentiellement fixe
Cash flow	Capex	<ul style="list-style-type: none"> – Investissements prévus basés sur le Business Plan: <ul style="list-style-type: none"> – % de revenue brut – Incluant la production capitalisée
	BFR	– Hypothèses autour de la gestion du BFR



Objectifs à long-terme

	Item	Current ⁽¹⁾	Objectif LT	Commentaires
Chiffre d'affaires	Capacitaire total	742	825	– Augmentation limitée du capacitaire
	% sur acquisition	29%	62%	– Bascule vers le modèle abonnement : libération du temps commercial pour l'acquisition
	Contacts annuels	c. 1,850	c. 2,290	– Augmentation des contacts utiles quotidiens grâce à l'automatisation des process commerciaux
	Nouveaux clients	26k	85k	– Croissance principalement générée par le transfert des actes commerciaux sur l'acquisition
	Churn annuel	74k	50k	– Amélioration des chiffres de renouvellement grâce au renouvellement automatique (modèle abonnement)
	ARPA (excluant QDQ)	c. €1,400	c. €1,400	– ARPA résultant d'une croissance poussée par le cross-sell mais légèrement compensé à la baisse par le poids croissant des nouveaux clients à ARPA plus faibles à développer
Coûts	Coûts variables	10% of sales	12% of sales	– Pas d'amélioration significative sur la période
	Coûts fixes	€300	€290	– Automatisation des process / croissance du CA

Une marge contributive sur le chiffre d'affaires incrémental très élevée (> 80%), un atout pour une croissance future

En million d'€	2019			H1 2020			2023
	Digital	Print	Total	Digital	Print	Total	
Chiffre d'affaires	520	64	584	225	20	245	560
Coûts variables	(51)	(12)	(63)	(25)	(5)	(30)	(65)
Marge sur coûts variables	469	52	521	200	15	215	495
<i>Taux de marge</i>	90.2%	81.2%	89.3%	88.9%	75%	87.8%	88%
Coûts fixes	(299)	(31)	(330)	(135)	(9)	(144)	(305)
Total des coûts	(350)	(43)	(393)	(161)	(14)	(174)	(370)
Covid one-off⁽¹⁾	-	-	-	15	-	15	
EBITDA⁽²⁾	170	21	191	79	6	86	190
<i>Marge d'EBITDA</i>	32.7%	32.5%	32.6%	35.2%	32.8%	35%	34%

- Fin des activités Print à fin 2020
- Taux de marge sur les coûts variables très élevé → Un **modèle de coûts fixes**
- Une marge d'EBITDA Digital non récurrente au S1 2020 à cause de réductions de coûts significatives (récurrents et non récurrents) alors que le CA n'a pas encore été complètement impacté par la baisse des ventes liée au confinement

Une forte conversion de cash flow dès que le chiffre d'affaires est stabilisé

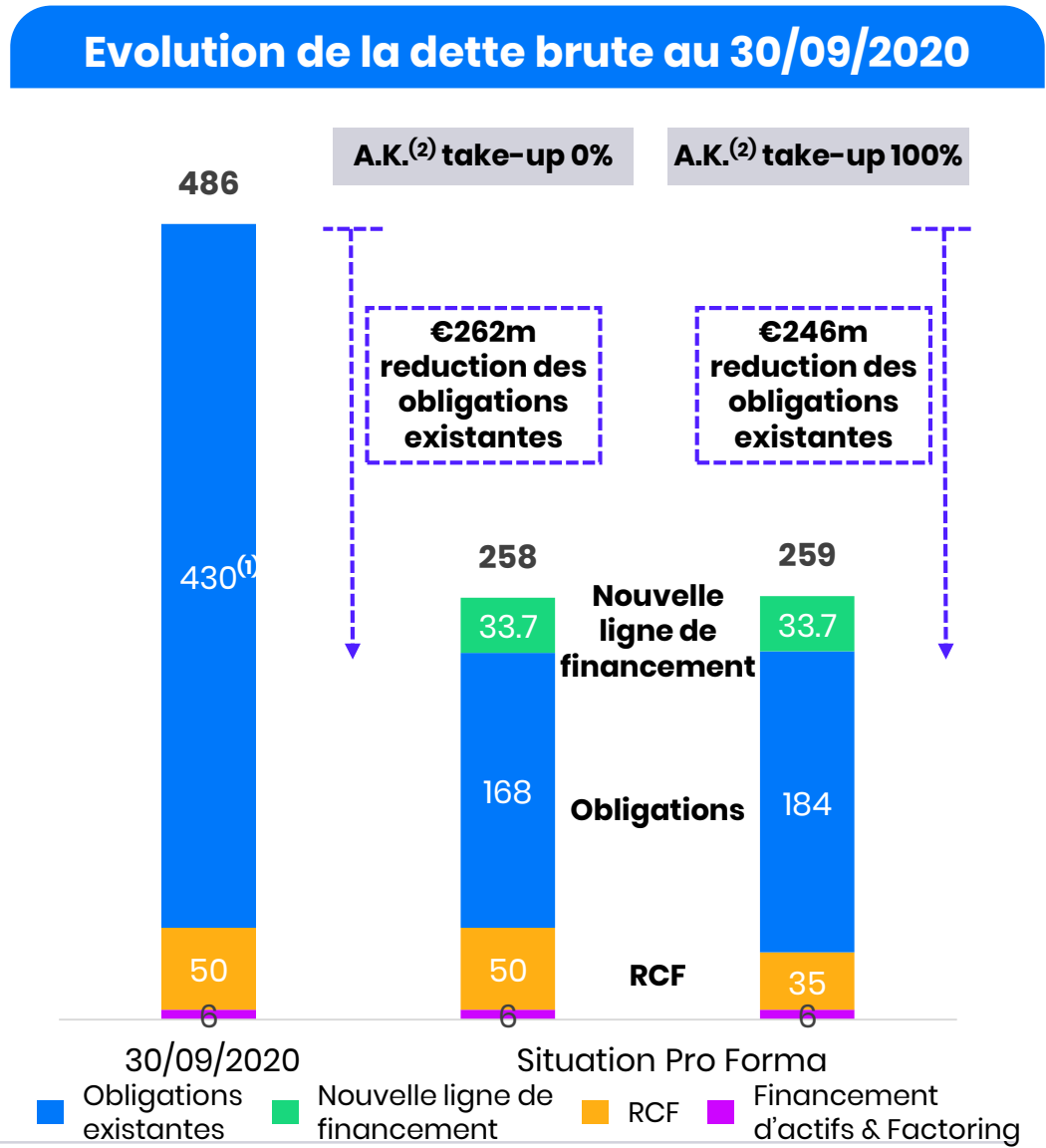
En million d'€	FY 2019	2023	
EBITDA	190.6	190	
· EBITDA non cash	4.1		
· Variation de BFR	(48.1)	↗	Niveau similaire attendu
· Capex	(42.9)	(35)	Investissements en technologie – €35m
Cash flow opérationnel recurrent	103.7		
· Coûts financiers	(44.0)	(20)	Nouvelle structure de dette – c. €20m / an
· Impôts	1.8	↗	Cohérent avec le nouveau profil de SL
Cash flow recurrent	61.5		
Autres non récurrents (incluant la variation du BFR)	(154.8)	-	Plus de coût de restructuration⁽¹⁾
Cash flow	(93.2)		
· Autres (incluant les coûts liés à IFRS 16)	53.1	(16)	Impact IFRS 16 d'environ [€16m] par an
Variation nette de trésorerie	(40.1)		

5

Caractéristiques de l'offre

Le projet de restructuration (1/3)

- Une augmentation de capital de c. €347m
 - **Augmentation de capital réservée** aux créanciers obligataires de **10,5m€** et souscrite par compensation de créances
 - **Augmentation de capital avec maintien du DPS comprise de 336m€** intégralement garantie par les créanciers dont **85m€** des produits nets en numéraire et **le reste par conversion de créances**
- Un apport de liquidités jusqu'à 135m€
 - **85m€** au travers de l'augmentation de capital garantie par les créanciers
 - **32m€** lignes de financement additionnel (cash-in août 2020)
 - **18m€** complémentaires en fonction du taux de souscription des actionnaires à l'augmentation de capital
- **Endettement brut post operation compris entre 256m€ et 258m€** dépendant du taux de souscription à l'augmentation de capital



Le projet de restructuration (2/3)

✓ Le prix de l'augmentation de capital avec maintien du DPS :

Actionnaires existants : # Actions avant restructuration	627,0 m actions ¹
	+
Actionnaires existants : # Actions gratuites	625,8 m actions
	=
Actionnaire existant : # total d'Actions	1 252,9 m actions
	↓
Nombre d'actions total après opération (336,5m€)	11,957m actions
	↓
Prix d'émission de l'augmentation de capital avec DPS	0,03 €

- La négociation avec les créanciers porte sur une part de détention à environ **9,8% du capital²** (incluant les actions gratuites) des actionnaires existants en cas de non souscription
- Cette dilution est **comparable aux transactions récentes**
- Les actionnaires existants ont reçu le droit à une **action gratuite** pour chaque action détenue
- Le remboursement en espèces de la dette obligataire fera l'objet d'une décote d'un montant maximum de 14,4m€

✓ Valeurs retenues par l'expert indépendant Finexsi :

1 | Avant restructuration, l'expert indépendant retient une **valeur centrale de l'action³** de :

0,0243 €

2 | Après restructuration, l'expert indépendant retient une **valeur centrale de l'action³** de :

0,0439€

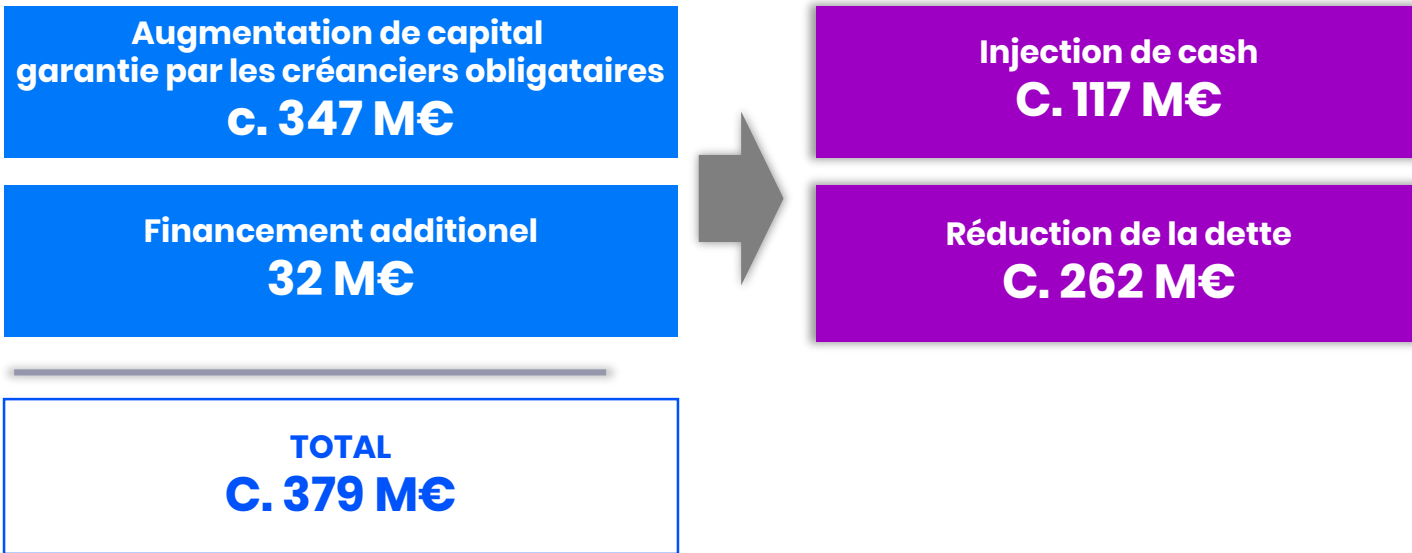
Le projet de restructuration (3/3)

L'accord avec les créanciers accompagne le développement du Groupe

- ✓ **L'accord avec les créanciers vise avant tout à sécuriser les intérêts de l'entreprise**
- ✓ **Il permet de poursuivre la stratégie de développement du groupe initiée en 2018**
 - Les créanciers apportent leur **plein soutien à la stratégie de développement** (100% digital, en abonnement)
 - Focus sur la **satisfaction client, l'efficacité opérationnelle** et l'atteinte des budgets de FCF
 - **Pas de remise en cause des emplois**
- ✓ **La gouvernance reflètera la position d'actionnaire de référence de GoldenTree**
 - **Président du Conseil d'Administration maintenu**
 - **GoldenTree bénéficiera de 2 sièges au Conseil d'Administration** (> 15% du capital) : pas de droits de veto sur les décisions majeures
 - Les administrateurs voient leur rémunération maintenue au même niveau pendant 2 ans, sans prime exceptionnelle ni plan incitatif
- ✓ **Départ d'Eric Boustouller en tant que Directeur Général le 4 octobre 2020**
- ✓ **Pierre Danon occupera les fonctions de DG⁽¹⁾ le temps du recrutement d'un DG**

(1) La rémunération cumulée que Pierre Danon recevrait au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général n'excéderait pas la rémunération fixe approuvée par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 24 juillet 2020 pour les fonctions de Directeur général et M. Pierre Danon ne bénéficierait d'aucune rémunération exceptionnelle ou prime liée au plan de restructuration. Les modalités précises et le montant de cette rémunération feront l'objet d'un communiqué de presse, lorsqu'ils auront été fixés par le Conseil d'administration

Restructuration financière

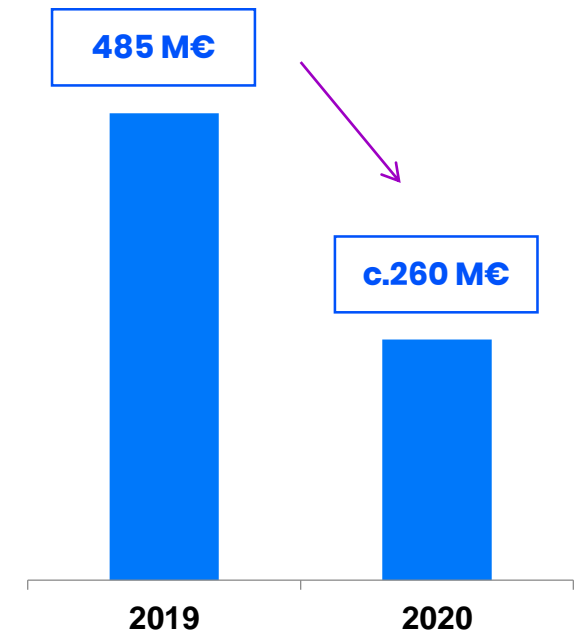


Amélioration significative de la structure financière

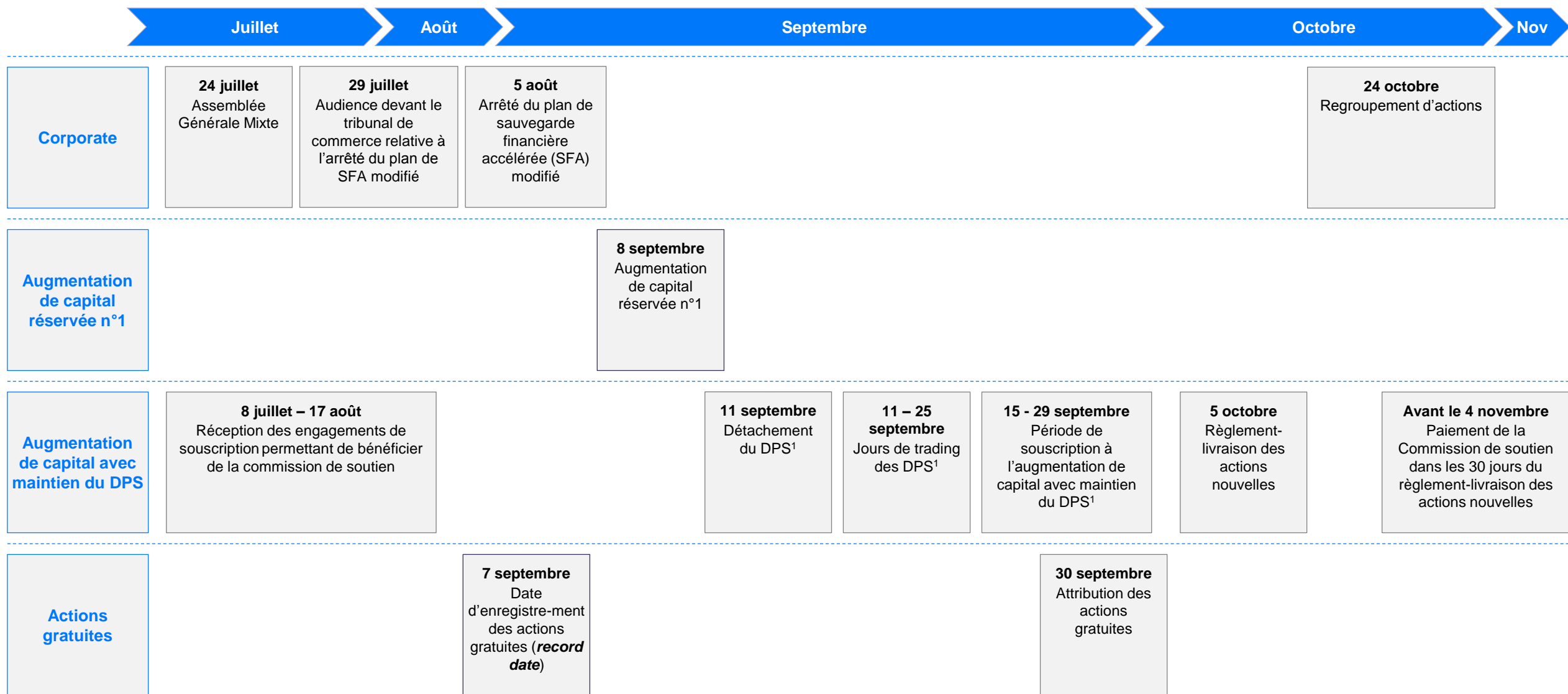
- Liquidité confirmée jusqu'en 2021 (injection de trésorerie de 117 M€)
- FCF Opérationnel Récurrent de 90 M€ en 2022E (EBITDA 2023: 190 M€)
- Dette brute réduite à c. 260 M€
- Coûts financiers annuels réduits à 20 M€ contre 45 M€
- Maturités prolongées jusqu'en septembre 2023 pour le RCF (avec une option d'extension pour une année supplémentaire) / mai 2025 pour l'obligation

Perspectives de la dette

Renforcement de la structure financière de Solocal et sécurisation de la liquidité pour les 18 prochains mois



Calendrier indicatif



6

Considérations sur la gouvernance

Considérations sur la gouvernance

- 8 membres du Conseil d'Administration
- 2 nouveaux administrateurs indépendants suggérés par [Golden Tree](#) et recommandés par le RemCo
- Départ d'Eric Boustouller en tant que Directeur Général. Direction Générale assurée par Pierre Danon jusqu'au recrutement d'un Directeur Général.
- [Boards mensuels](#) avec présence obligatoire en physique ou video (Covid)
- Comités :
 - [Audit : 4/an](#)
 - [Nom/Rem : 4/an](#)
 - [Satisfaction clients et efficacité opérationnelle : 2/mois](#)
- Rémunérations inchangées pour 2 ans

Pourquoi investir maintenant ?

Une transformation du Groupe largement engagée...

- ✓ Une transformation du business model finalisée
- ✓ Une entreprise de solutions digitales maintenant diversifiées
- ✓ Une structure financière considérablement assainie

... dont les fruits sont à venir

- ✓ Un modèle SaaS permettant une visibilité du chiffre d'affaires importante
- ✓ Des unit economics solides
- ✓ Un Business Plan réalisable
- ✓ Une valorisation attractive

7

Annexes

Top 50 Group



Maxime VIDEMANN
Directeur Marketing
Produits



MBA HEC
Mines Saint-Etienne



15 ans d'expérience
dont 4 ans chez
Solocal



Benoit LE NY
Directeur Produits



Polytechnique
Telecom Paris



15 ans d'expérience
dont 6 mois chez
Solocal



Anthéa QUENEL
Directeur Media



HEC



16 ans d'expérience
dont 1,5 chez Solocal



Mehdi MOREAU
Directeur Search
Marketing &
Deportalisation



EMBA HEC

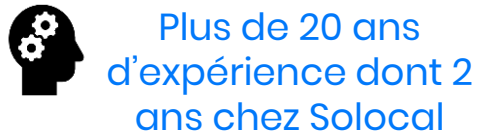


20 ans d'expérience
dont 9 ans chez
Solocal

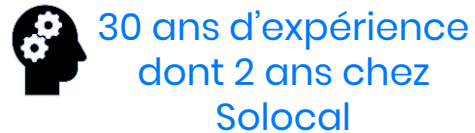
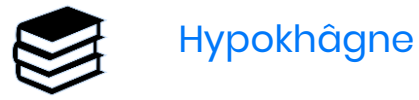
Top 50 Group



Ludovic LEVE
Directeur
Commercial TPE/PME



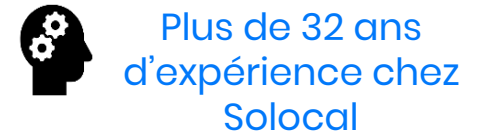
**Isabelle DECAMP-
DARCHAND**
Directeur Grands
Comptes & Réseaux



Mathieu PARIN
Directeur Pilotage



Jean-Pierre DANESI
Directeur
Segmentation




Top 50 Group



Sandy KEIP
Directrice Audit &
Contrôle Interne


 ESC Rouen

 10 ans
d'expérience dont
1,5 chez Solocal



Romain COURTIER
Chief Data Officer


 Polytechnique PHD

 10 ans d'expérience
dont 6 mois chez
Solocal



Thibault LIBLIN
Directeur
Production Groupe


 Ecole Nationale
Supérieure des Arts
et Métiers

 Plus de 20 ans
d'expérience dont 3
mois chez Solocal



Anne TOUSSAERT
PMO & HRBP


 IGS

 Plus de 6 ans
d'expérience chez
Solocal



Stéphane CESBRON
Directeur des
opérations IT

 Université
Polytechnique Tour

 Plus de 20 ans
d'expérience dont 5
ans chez Solocal

Top 50 Group

- Un webcast mensuel est diffusé à l'échelle du groupe, précédé d'un webcast avec le Top 50 pour toutes les décisions importantes
- Une réunion d'une journée avec le Top 50 est organisée tous les 4 mois pour s'aligner, partager et travailler ensemble sur les sujets clés de l'entreprise (satisfaction client, stratégie, culture)
- Des coup d'envoi trimestriels sont organisés notamment en début d'année et à la fin des vacances d'été pour s'aligner sur les priorités
- Un engagement fort durant le cycle de management du groupe: évaluation de la performance, récompense, revue des personnes

