

*Solutions***30**

Solutions for New Technologies

Résultats annuels 2023

Mercredi 3 avril 2024

GIANBEPPI FORTIS

Bonsoir à tous et merci d'être ici, pour cette présentation de nos résultats 2023.

Cette conférence se tiendra en anglais. Pour nos participants francophones, nous sommes heureux de fournir une traduction simultanée en français.

Comme d'habitude, une transcription en anglais et en français sera disponible sur notre site Web après l'événement.

Amaury, Secrétaire Général du Groupe et Jonathan, Directeur Financier, sont à mes côtés pour commenter les résultats financiers de 2023, et, comme d'habitude, nous répondrons à vos questions à la fin de cette présentation.

Les états financiers consolidés annuels de Solutions30 ont été examinés par le Conseil de Surveillance aujourd'hui, le 3 avril 2023. Les auditeurs du Groupe ont achevé la partie substantielle de l'audit et finalisent maintenant les dernières formalités. Le rapport d'audit sera publié une fois ces procédures terminées. Les états financiers consolidés du Groupe sont disponibles sur le site Web de Solutions30.

2023 a été une année mémorable pour nous alors que nous avons célébré un jalon important : notre 20^e anniversaire. Au cours des 20 dernières années, nous avons obtenu de nombreux succès, et nous sommes reconnaissants envers nos actionnaires, clients, partenaires et employés pour leur soutien tout au long de ce long parcours.

Pour commencer, je voudrais souligner certains jalons commerciaux importants atteints en 2023 :

En France, nous avons installé la plus grande ferme solaire flottante en Europe, en partenariat avec Q Energy. Le solaire deviendra clairement un moteur de croissance en France dans les années à venir, nous élaborerons là-dessus dans la présentation. Toujours dans le secteur des énergies renouvelables en France, nous avons finalisé l'acquisition d'Elec ENR, ce qui contribue à améliorer notre couverture géographique de la partie Est du pays et à élargir notre offre de services dans ce secteur.

En Belgique, nous avons été extrêmement actifs l'année dernière et nous avons réussi à établir une position de leader solide dans la région. Nous avons franchi des étapes importantes, avec plus de 24 000 foyers connectés à la fibre pour le compte de Fiberklaar, et 30 000 compteurs électriques numériques installés.

En Allemagne, nous sommes définitivement prêts pour une forte croissance. Nous avons signé d'importants contrats dans la fibre, dont l'un est le contrat de déploiement de la fibre avec Glasfaserplus.

Enfin, nous avons lancé l'initiative 'FemmesForce', visant à développer un programme de mentorat interne pour les femmes.

Dans l'ensemble, une année très chargée pour notre 20^e anniversaire, passons maintenant à nos faits marquants financiers.

De ce côté-là aussi, notre 20^e année a connu plusieurs réalisations.

Comme vous le savez déjà, nous avons franchi la barre du milliard d'euros de chiffre d'affaires, grâce à une forte croissance de 16,8%. Cette croissance était presque entièrement organique, tirée par le Benelux où le déploiement de notre fibre et nos activités de raccordement fibre ont été extrêmement rapides.

Nous avons également enregistré une forte augmentation de la marge, car notre EBITDA ajusté a augmenté de près de 60% d'une année sur l'autre et la marge correspondante, à 7,1%, a augmenté de 190 points de base. Cela a été réalisé sur la base d'une très forte amélioration de la marge au S2, comme annoncé, résultant d'une forte focalisation sur la rentabilité, grâce à diverses actions que nous détaillerons plus tard, et qui devraient nous permettre de continuer à améliorer nos marges à l'avenir.

Notre bilan reste extrêmement solide, avec une position de trésorerie nette (hors IFRS 16) en fin d'année, et un endettement net très limité de 1 fois la dette nette par rapport à l'EBITDA.

Nous sommes enthousiasmés par l'avenir du groupe, qui bénéficie de perspectives attrayantes, puisqu'il est tiré par deux moteurs de croissance puissants qui façonnent actuellement notre monde : la transformation numérique et la transition énergétique. En 2024, nous prévoyons la poursuite d'une croissance rentable, car nous continuerons à mettre fortement l'accent sur les marges.

Un mot rapide sur notre chiffre d'affaires annuel pour 2023 : le chiffre final est d'un milliard cinquante-sept millions d'euros, donc nous avons franchi la barre du milliard pour le 20^e anniversaire du groupe, ce qui est un jalon symbolique important. C'est également un témoignage fort du succès de notre entreprise, que nous avons fondée en 2003.

Cela représente une forte croissance de 16,8% d'une année sur l'autre. C'est presque entièrement organique (+16,5%) et tiré par le Benelux, comme déjà expliqué. Cela montre la pertinence de notre empreinte européenne et notre capacité à reproduire notre modèle d'entreprise dans des pays qui présentent des opportunités intéressantes.

2023 a été une autre année dans notre trajectoire de croissance ininterrompue qui est appelée à se poursuivre pendant de nombreuses années encore.

En examinant maintenant la répartition de notre chiffre d'affaires par géographie et par segment, rapidement car nous avons déjà couvert cela en janvier.

Au Benelux, avec une croissance de 72% sur l'ensemble de l'année, nous avons réussi à capter un fort élan du marché dans le secteur des télécommunications, et à établir un leadership solide dans cette région. Le Benelux représente désormais une partie significative de notre activité, en fait au T4, il est devenu notre première géographie, tant en termes de chiffre d'affaires que de marge, devant la France.

Dans les autres pays, une croissance de 6% a été tirée par la Pologne et le Royaume-Uni. Nous prévoyons un démarrage des activités fibre en Allemagne cette année, car nous avons signé d'importants contrats avec des opérateurs de télécommunications et nous avons adapté nos ressources et nos capacités pour répondre à la demande très élevée qui nous est adressée. L'Allemagne est appelée à être un moteur de croissance majeur dès cette année.

En France, la transition de notre mix d'activités est toujours en cours, avec une contraction continue des activités télécom matures tandis que les activités liées à l'énergie ont commencé à décoller au T4, avec une croissance organique de 31% dans le solaire. C'est un marché où nous voyons de fortes opportunités à l'avenir avec la nouvelle loi axée sur la couverture des grands parkings par des panneaux solaires.

Au niveau du groupe, comme vous pouvez le voir sur le graphique de droite, l'énergie est en hausse de près de 20%, confirmant son potentiel en tant que moteur de croissance majeur pour Solutions 30.

Passons maintenant aux marges opérationnelles. Nous avons enregistré un fort rebond de l'EBITDA ajusté, à 74,6 millions d'euros en 2023. Il s'agit d'une augmentation de plus de 59% par rapport à 2022.

Notre marge EBITDA était de 7,1%, en hausse de 190 points de base.

Cette performance est principalement le résultat d'une forte amélioration au S2, à 8,8%, grâce à des progrès significatifs dans toutes les géographies :

- au Benelux, nous avons atteint une marge à deux chiffres au S2 ;
- en France, notre marge était fortement en hausse grâce à la réorganisation et aux mesures d'efficacité que nous avons lancées en 2022
- dans les autres pays, nous avons atteint au S2 la plus haute marge en 3 ans

Jonathan et Amaury vous donneront plus de détails par géographie plus tard. Mais vous pouvez voir sur le graphique l'importante amélioration séquentielle que nous avons réalisée au S2. Nos marges sont résolument orientées à la hausse ; c'est le résultat de la forte focalisation que nous exerçons sur la rentabilité plutôt que sur le volume, dans tous nos métiers. Cette focalisation continuera à porter ses fruits cette année, en 2024, et au-delà, alors que nous sommes en chemin pour atteindre une marge EBITDA à deux chiffres au niveau du groupe à moyen terme.

Je vais maintenant laisser Jonathan puis Amaury commenter nos résultats plus en détail.

JONATHAN CRAUWELS

Merci Gianbeppi, et bonsoir à tous.

Solutions 30 a enregistré un EBITDA ajusté de 74,6 millions d'euros en 2023, en hausse de 59,6% par rapport à l'année précédente, ce qui s'est traduit par une marge EBITDA ajustée de 7,1%, en hausse de 190 points de base.

En incluant 52 millions d'euros de ce que nous appelons les amortissements opérationnels, soit 46,5 millions d'euros d'amortissement des immobilisations corporelles et 5,5 millions d'euros d'augmentation nette des provisions opérationnelles, l'EBIT ajusté s'est élevé à 22,6 millions d'euros.

Comme Gianbeppi l'a expliqué, 2023 a été une histoire de deux moitiés en termes de marges, avec une amélioration marquée de nos principaux indicateurs de rentabilité au second semestre par rapport au premier semestre :

Marge EBITDA ajustée à 8,8%, contre 5,3% au S1 ; marge EBIT ajustée à 3,3%, contre 1% au S1.

Au S1, comme vous le savez, les marges ont été impactées par les coûts associés à la montée en puissance très rapide de nos activités au Benelux, et par la situation avec notre principal client télécom en Italie. Au S2, nous avons réussi à augmenter significativement notre marge, grâce à une amélioration marquée dans toutes nos géographies, que nous allons maintenant détailler en commençant par la France avec Amaury.

AMAURY BOILOT

Merci Jonathan, et bonsoir à tous.

En France, la reprise continue de notre rentabilité a été confirmée en 2023, puisque nous avons enregistré un EBITDA ajusté de 35,5 millions d'euros, en hausse de plus de 70% par rapport à l'année précédente. Nous avons réalisé cela malgré une contraction de 6% de notre chiffre d'affaires, donc notre marge s'est nettement améliorée, passant de 4,9% en 2022, à 8,8% en 2023.

Dans un contexte où les volumes sont restés pénalisés par les activités fibre matures et la fin du déploiement des compteurs Linky, nous travaillons à la transition vers de nouveaux marchés liés à la transition énergétique, en particulier les panneaux solaires, où nous voyons de vastes opportunités notamment grâce à la nouvelle loi ENR concernant les parkings. Je vous rappelle que le chiffre d'affaires du segment Énergie a augmenté de 31% de manière organique au T4 de l'année dernière.

Dans ce secteur, nous avons acquis une participation minoritaire dans un spécialiste du solaire, ce qui élargira notre offre sur le marché photovoltaïque.

Pendant ce temps, nous améliorons considérablement nos processus et notre organisation, nous développons la polyvalence de nos techniciens et nous optimisons nos coûts centraux, tout en discutant activement avec nos clients télécom de la manière d'améliorer la collaboration au bénéfice de tous. Tout cela porte ses fruits alors que les marges ont continué de s'améliorer séquentiellement au S2, où elles étaient très proches d'un niveau à deux chiffres.

Il reste encore du travail à faire pour passer à un mix d'activités plus équilibré en France. La connectivité, qui représentait 71% de notre chiffre d'affaires en France, devrait rester sous pression cette année. Nous continuerons à privilégier les marges aux volumes et à être très sélectifs quant aux affaires que nous concluons, tout en favorisant le développement continu de nos activités dans l'énergie, qui représentaient 13% l'année dernière.

Merci beaucoup, et je rends la parole à Jonathan.

JONATHAN CRAUWELS

Merci Amaury. Un mot maintenant sur le Benelux où l'EBITDA ajusté a bondi de 53,5%, à 43,6 millions d'euros en 2023. La marge EBITDA, cependant, a légèrement diminué, passant de 12,8% en 2022 à 11,4% en 2023. Cela est entièrement dû, comme nous l'avons déjà expliqué, à une augmentation plus forte que prévu de l'activité en Belgique au cours du premier semestre, tirée par le déploiement et les raccordements de la fibre, ainsi que par le déploiement des

compteurs intelligents. Cette phase d'hyper-croissance a entraîné des coûts supplémentaires liés aux études, à la préparation des processus, au recrutement et à la formation, qui ont temporairement pesé sur les marges au S1.

Comme vous pouvez le voir sur le graphique de droite, les marges se sont normalisées au S2 alors que ces coûts étaient mieux absorbés par la forte croissance du chiffre d'affaires, et se sont établies bien au-dessus de la barre des 10%, à 12,9%.

Nous prévoyons un ralentissement de la croissance en 2024, principalement en raison du cycle électoral en Belgique au S2, alors que les développements du marché dans cette région montrent un fort potentiel dans toutes nos activités.

Dans les autres pays, l'EBITDA ajusté s'est élevé à 5,5 millions d'euros, en baisse de 22,5% par rapport à l'année précédente, avec une marge de 2% contre 2,8% en 2022.

Cette baisse est due à l'Italie, où nous avons été confrontés à une détérioration des conditions commerciales avec le principal opérateur télécom du pays. Nous négocions actuellement avec notre principal client, dans le cadre de la protection juridique, pour adresser les difficultés liées aux processus de facturation et normaliser la situation. En fonction de l'issue de ces négociations, nous envisagerons toutes les options possibles dans le but d'améliorer notre performance ou, alternativement, nous chercherons un moyen de réduire notre exposition à l'Italie. Dans ce dernier scénario, l'impact sur notre compte de résultat serait estimé à -5 M€.

Hors Italie, la marge de 2023 était de 5%, contre 2,9% en 2022.

Vous pouvez maintenant voir sur la droite du graphique que cette contre-performance s'est matérialisée au S1 seulement, et que nous avons enregistré un fort rebond des marges au S2, à 4,8%, ce qui constitue le niveau le plus élevé atteint dans cette géographie au cours des 3 dernières années. Donc, nous constatons vraiment des améliorations dans cette zone.

En Allemagne, nous entrons dans une phase de forte croissance rentable. Nous avons signé des contrats majeurs dans la fibre l'année dernière, et nous avons adapté notre structure opérationnelle et nos ressources pour répondre à la forte demande qui nous est adressée. L'Allemagne, à partir de cette année, est notre prochain moteur de croissance et revêtira une grande importance pour les marges de toute la zone.

Passons maintenant au bas de notre compte de résultat. Comme je l'ai dit dans mon introduction, nous avons considérablement amélioré tous nos indicateurs de rentabilité en 2023.

L'EBIT ajusté est passé en positif à 22,6 millions d'euros, contre zéro en 2022. En outre, le bénéfice net, qui était encore négatif en 2023, a été divisé par plus de deux par rapport à 2022.

Le résultat financier s'est légèrement amélioré à -13,1 millions d'euros contre -17,1 en 2022 malgré des charges d'intérêts plus élevées provenant à la fois de taux plus élevés et de tirages plus élevés. L'amélioration est due à une variation beaucoup plus faible de la juste valeur des earnouts que nous pourrions avoir à payer sur des acquisitions passées. Nous verrons sur la diapositive suivante que nous en avons payé un important l'année dernière et que la dette potentielle restante liée aux earnouts est désormais très limitée.

Les éléments non récurrents se sont élevés à -11,4 millions d'euros en 2023, principalement constitués de charges de restructuration de 8,3 millions d'euros. Ces charges étaient liées à :

- La fin de notre plan de transformation opérationnelle en France, initié en 2022 ;
- La transformation organisationnelle en l'Allemagne pour se préparer à l'accélération des nouvelles activités. Cela nous permettra d'être opérationnellement prêts à assumer de forts volumes en Allemagne dans les années à venir.
- La sortie d'un ancien consortium non rentable dans l'activité fibre en Belgique, où nous continuerons à opérer directement, dans de meilleures conditions.

Enfin, l'impôt sur les bénéfices a été légèrement positif en 2023, à 1,6 million d'euros, en raison de l'activation de déficits fiscaux reportés.

Passons maintenant à notre génération de trésorerie. Le flux de trésorerie généré par les opérations a presque doublé, passant de 60,3 millions d'euros à 31,1 millions en 2022. Cela reflète la forte croissance de notre EBITDA.

Le fonds de roulement a augmenté de 26,2 millions. En plus de l'augmentation sous-jacente due à notre croissance, que nous évaluons à 11 millions, nous avons été impactés négativement par :

- Le timing défavorable des avances reçues des clients, car nous avons encaissé d'importantes avances à la fin de 2022, que nous avons consommées en 2023 alors que les contrats associés montaient en puissance, tandis que nous n'avons pas encaissé d'avances significatives à la fin de 2023, mais plutôt au début de 2024, notamment en Allemagne. Cela explique une augmentation du besoin en fonds de roulement de 14 millions d'euros.
- Une légère augmentation des travaux en cours due à la forte montée en puissance des activités de déploiement de la fibre au Benelux, car ces activités font l'objet d'une facturation moins fréquente que les activités de connexion. L'impact est de 2 millions d'euros.

Les investissements nets étaient très similaires à l'année précédente, à 20,9 millions d'euros, soit 2,0 % du chiffre d'affaires, contre 2,3 % en 2022. Ces investissements sont destinés à notre plateforme informatique propriétaire qui est la colonne vertébrale de notre organisation. Elle nous permet de gérer nos opérations, d'organiser, d'optimiser et de planifier nos interventions ainsi que la logistique associée, et de gérer le support en back-office.

En sommant ces trois éléments, le flux de trésorerie disponible était de 13,4 millions d'euros, plus bas que les 37,2 millions d'euros atteints en 2022, en raison d'une augmentation exceptionnelle du besoin en fonds de roulement, qui ne devrait pas se reproduire cette année.

Les sorties de trésorerie liées aux acquisitions ont également été exceptionnellement élevées en 2023, à 20,7 millions d'euros et comprennent principalement le paiement de compléments de prix, qui ne devrait pas se reproduire cette année car la dette potentielle restante liée aux compléments de prix est désormais très limitée.

Le flux de trésorerie net provenant du financement s'est élevé à 32,5 millions d'euros et comprenait :

- une augmentation de la dette brute de 43,1 millions d'euros
- Les intérêts et autres incluent les intérêts payés sur la dette financière pour 5,1 millions d'euros,

- les intérêts sur la dette locative pour 1,7 million d'euros et
- une distribution aux actionnaires minoritaires pour 3,8 millions d'euros.

Les loyers payés relatifs à notre parc de véhicules se sont élevés à 30,4 millions d'euros, également en ligne avec 2022.

Cela nous conduit à une position de trésorerie de 118,2 millions d'euros à la fin de l'année. Bien que nous ayons consommé de la trésorerie en 2023, pour 48 millions d'euros, cela a été le fait d'impacts non récurrents sur le besoin en fonds de roulement et de paiements exceptionnels de compléments de prix. Parallèlement, l'augmentation significative du flux de trésorerie provenant des opérations, qui devrait se poursuivre à l'avenir alors que nous continuons à améliorer nos marges, ouvre la voie à une génération de trésorerie nette positive dans un avenir proche.

Un mot sur notre bilan, qui reste très solide, avec :

- une position de trésorerie nette, hors dette locative IFRS 16, de 5,7 millions d'euros, en baisse de 48,3 millions comme je viens de le mentionner ;
- un endettement très limité, avec un ratio dette nette IFRS sur EBITDA ajusté de 1,05 fois;
- et un ratio de la dette nette par rapport aux capitaux propres de 62,8 %.

À la fin de 2023, le groupe avait une dette bancaire brute de 112,6 millions d'euros et 118,2 millions d'euros en espèces. La dette nette totale, comprenant 76,4 millions d'euros de dette locative selon IFRS 16 et 7,7 millions d'euros de dette financière potentielle sur les options de vente et les compléments de prix futurs, s'élevait à 78,4 millions d'euros, contre 38,9 millions d'euros un an plus tôt.

Les créances cédées dans le cadre du programme d'affacturage du groupe se montaient à 109 millions d'euros à la fin de 2023, contre 77 millions d'euros à la fin de 2022. Je vous rappelle qu'il s'agit d'un programme d'affacturage sans recours. Il a donc un effet déconsolidant. Nous l'utilisons pour financer, à un coût très limité, le besoin en fonds de roulement des activités récurrentes qui ont atteint leur vitesse de croisière.

En résumé, nous avons délivré une forte évolution positive de l'EBITDA ajusté au second semestre, dans toutes nos géographies, et nous progressons vers notre objectif à moyen terme d'une marge à deux chiffres.

Cela s'est traduit par une amélioration visible de tous les indicateurs de rentabilité du groupe.

S'agissant du bilan, notre génération de trésorerie en 2023 a été affectée par des variations défavorables du besoin en fonds de roulement et un paiement exceptionnel de compléments de prix. Cependant, notre flux de trésorerie provenant des opérations a presque doublé par rapport à 2022 ; cela, associé à une gestion prudente de la trésorerie, ouvre la voie à un flux de trésorerie net positif dans un avenir proche. Pendant ce temps, notre bilan reste très solide, avec une structure de financement adéquate pour soutenir notre croissance.

Ceci conclut ma partie, je vais maintenant passer la parole à Amaury pour la partie RSE.

Amaury Boilot

Depuis 2019, Solutions30 s'est engagée avec fermeté dans sa responsabilité sociale d'entreprise.

En 2023, nous avons intensifié notre engagement en mettant en œuvre diverses mesures visant à améliorer notre capacité à suivre et à gérer nos progrès vers nos objectifs.

La pierre angulaire de nos efforts est notre engagement envers SBTi, qui démontre notre détermination à traiter la question du changement climatique. Cet engagement souligne notre approche proactive en matière d'adhésion aux directives scientifiques, garantissant notre rôle dans la lutte contre le réchauffement climatique mondial et favorisant la durabilité.

Grâce au projet « Bilan Carbone », nous avons mesuré notre empreinte carbone dans tous les aspects de nos opérations. Cette évaluation complète nous offre non seulement une compréhension claire de notre impact environnemental, mais également des informations précieuses et des recommandations pour réduire les émissions dans divers domaines et sources.

Nous menons une évaluation approfondie de nos données ESG et de la performance de nos KPI pour garantir l'alignement avec nos objectifs en matière de durabilité. Cette évaluation nous permet de vérifier la fiabilité de nos données et d'évaluer l'efficacité de nos indicateurs de performance, renforçant ainsi nos efforts en matière de durabilité.

Nous avons également intégré un outil de gestion des risques ESG qui facilite notre capacité à identifier, évaluer et atténuer les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Nous appuyant sur les sessions de sensibilisation ESG de l'année dernière, nous avons désormais développé des modules de formation ESG pour notre plateforme d'apprentissage en ligne, disponibles pour tous nos employés.

Nous avons renforcé nos politiques, procédures et codes de conduite découlant du projet GRC initié en 2021, en mettant l'accent sur le renforcement de l'éthique et de la conformité du groupe.

Enfin, nous avons mis en place une plateforme de signalement.

Le focus du groupe en termes d'ESG a toujours été de recruter et de soutenir les talents pour les emplois de demain.

Depuis plusieurs années, nous mettons en œuvre une politique de recrutement, de formation et de développement professionnel. Lorsque nous recrutons - comme nous le faisons actuellement en Belgique pour soutenir la montée en puissance des déploiements - nous donnons une chance aux jeunes, dont certains ont abandonné l'école, de décrocher leur premier emploi. Nous offrons également des opportunités aux personnes en reconversion professionnelle afin de les préparer aux métiers du numérique et de l'énergie de l'avenir. En 2022, les jeunes de moins de 30 ans représentaient près de 40% de nos nouvelles recrues et nous avons dispensé en moyenne 25 heures de formation par employé.

Nous nous appuyons également sur un Conseil de surveillance dont les membres sont tous indépendants et dont l'expertise a été renforcée en 2022, notamment en matière d'éthique et de conformité.

En 2024, nous avons établi de nouveaux objectifs visant à améliorer notre impact environnemental en réduisant l'intensité de notre empreinte carbone et en augmentant l'approvisionnement en énergie verte. De plus, nous nous concentrons sur l'amélioration de la sécurité au travail en réduisant le taux de gravité accidents du travail et en promouvant l'apprentissage continu grâce à une augmentation des heures de formation. En outre, nous nous engageons à promouvoir la diversité de genres en augmentant la représentation des femmes dans les postes de direction et également à avoir au moins 95 % de nos sous-traitants sur la plateforme mySupplace.

Je vous remercie beaucoup, et je vais maintenant passer la parole à Gianbeppi pour les perspectives.

GIANBEPPI FORTIS

En 2024, Solutions30 s'attend à poursuivre sa croissance, bien que à un rythme plus modéré qu'en 2023, principalement en raison des élections en Belgique, qui devraient probablement entraîner un ralentissement du déploiement de la fibre optique à travers le pays. L'entreprise restera fortement focalisée sur les marges et prévoit de les améliorer davantage, progressant ainsi vers notre objectif à moyen terme d'une marge EBITDA à deux chiffres. Notre priorité est de nous concentrer sur la croissance rentable et l'exécution opérationnelle. Pour soutenir notre croissance, notre politique financière est basée sur l'utilisation de notre propre trésorerie et de financements non dilutifs afin de maximiser la création de valeur pour nos actionnaires.

Cette diapositive, que vous avez déjà vue, vous donne une vue d'ensemble des opportunités qui s'offrent à nous dans nos 3 activités, Connectivité, Énergie et Technologie, et dans les 7 pays où nous opérons. Les cases les plus attrayantes sont celles en vert, où nous prévoyons une croissance significative à moyen terme avec un modèle commercial bien établi, par exemple la fibre en Allemagne. Ensuite, les cases jaunes sont là où nous prévoyons de développer de nouvelles lignes d'activité à moyen terme, telles que la sortie du cuivre et les réseaux mobiles en France, par exemple. Enfin, les cases bleues représentent nos marchés matures.

Il est important de noter que nous avons des cases vertes dans tous les segments:

- Les activités de fibre et mobile dans la Connectivité
- Les bornes de recharge pour véhicules électriques, les panneaux solaires et le réseau électrique dans l'Énergie
- L'IoT et diverses autres activités dans la Technologie

Il est également essentiel de souligner que nous avons des cases vertes dans tous les pays, et c'est pourquoi nous sommes confiants dans notre capacité à atteindre une taille critique dans chacun d'eux à moyen terme. Comme mentionné précédemment, la fibre a été le moteur clé d'une croissance très forte au Benelux. Et elle commence maintenant en Allemagne. En France, nous prévoyons d'achever notre transition vers des activités plus liées à l'énergie grâce aux panneaux solaires, où l'opportunité est énorme, ainsi qu'aux bornes de recharges pour véhicules électriques et au réseau électrique. En Pologne et au Royaume-Uni, la fibre et le mobile devraient être des moteurs de croissance à moyen terme.

Il est dans la nature même de notre activité que de nouveaux marchés apparaissent, génèrent de la croissance, puis atteignent leur maturité. Mais parce que nos compétences sont au cœur

de deux puissants moteurs de croissance à long terme, la transformation numérique et la transition énergétique, de nouveaux marchés continuent d'émerger. Cela a été le cas au cours des deux dernières décennies, où nous avons enregistré une croissance moyenne de 25 % par an. Et cela continuera à être le cas à l'avenir, comme le montre le fait que nous avons plus de cases vertes ou jaunes que de bleues. C'est pourquoi nous prévoyons une croissance rentable pendant de nombreuses années à venir.

En 2024, notre principale priorité sera encore une fois la rentabilité. Nous continuerons à utiliser tous les leviers à notre disposition pour améliorer nos marges en vue de notre objectif à deux chiffres, et à offrir une croissance rentable à nos actionnaires. Vous avez pu le constater tout au long de cette présentation, cela fonctionne, car nous avons réalisé une très forte amélioration de nos marges au cours du second semestre de l'année dernière. Nous continuerons en 2024, avec les mêmes moteurs de marges, qui sont :

- La sélectivité stricte des projets : encore une fois, nous ne cherchons pas la croissance à tout prix et privilégierons les marges aux volumes.
- Continuer à recruter et à former des techniciens selon notre méthodologie éprouvée.
- Se concentrer sur l'atteinte d'une taille critique dans toutes les principales zones géographiques.
- Continuer à standardiser nos processus opérationnels et à tirer parti des emplacements « off-shore » autant que possible.
- Élargir les fonctionnalités de notre plateforme informatique.
- Se concentrer sur le suivi des KPI opérationnels et maîtriser les coûts.

Pour conclure cette présentation :

En 2023, en plus d'une croissance à deux chiffres, nous avons réussi à améliorer considérablement nos marges au second semestre, dans toutes les zones géographiques, et à progresser vers notre objectif moyen terme de marges à deux chiffres.

Nous prévoyons la poursuite de notre croissance rentable en 2024 et au-delà, grâce à de puissants moteurs de croissance structurels et à un focus constant sur la rentabilité.

Notre croissance est soutenue par un bilan solide et une politique de financement non dilutif solide, afin de maximiser la création de valeur pour nos actionnaires.

Merci beaucoup pour votre attention ; Jonathan, Amaury et moi-même sommes maintenant prêts à répondre à vos questions.

Questions-Réponses

Gianbeppi Fortis: Merci beaucoup pour votre attention. Jonathan, Amaury et moi-même sommes maintenant prêts à répondre à vos questions dans le chat. D'accord, alors nous avons la première question. Quel a été le taux de rotation du personnel en France et en Belgique en 2023 ? Amaury et Jonathan, pouvez-vous m'aider sur ce point ?

Amaury Boilot: Oui, en fait, le taux de rotation du personnel est resté stable en France, comme les années précédentes, autour de 20%. Il a légèrement, très légèrement augmenté en raison du travail de restructuration que nous avons effectué l'année dernière. Dans le contexte de la Belgique, c'est l'opposé. Comme nous gérons une forte augmentation, nous avons embauché beaucoup de personnes, donc nous avons eu quelques départs naturels tout au long de l'année, mais le bilan est plutôt positif car nous avons recruté plusieurs centaines de techniciens dans ce pays.

Gianbeppi Fortis: D'accord, deuxième question. Êtes-vous confiants pour obtenir un résultat net positif en 2024 après la perte de 23 millions en 2023 ? Permettez-moi de prendre peut-être la première partie de la question, et ensuite Amaury, si vous voulez continuer, ce serait très bien.

Oui, en effet. La perte en – donc nous avons perdu 50 millions en '22; c'était la pire année de notre histoire. Nous avons beaucoup amélioré nos marges, donc nous avons quand même perdu de l'argent, 23 millions en '23, mais 14,4 étaient au premier semestre et seulement environ 7 au second. Donc fondamentalement, le message est que nous améliorons nos marges. Nous continuerons à améliorer nos marges, donc vous devriez vous attendre à une nouvelle amélioration des marges en 2024. Amaury, vous voulez commenter cela ?

Amaury Boilot: Oui, vous avez raison sur ce que vous dites. Vous savez, nous ne guidons généralement que sur l'EBITDA, mais comme vous l'avez vu en 2023, à la fois l'EBIT et le résultat net ont augmenté en 2023 et ont même considérablement augmenté au second semestre de 2023. Donc, nous allons dans la bonne direction.

Gianbeppi Fortis: Une autre question, devrions-nous nous attendre à d'autres restructurations en 2024 ? C'est pour vous, Amaury.

Amaury Boilot: Oui. La plupart des coûts de restructuration en 2023 étaient liés à la France et à l'Allemagne ; en France parce que nous voulions accélérer notre transition vers les nouveaux segments énergétiques et en Allemagne parce que nous voulions préparer la forte montée en puissance dans le domaine de la fibre. Donc, ces coûts de restructuration devraient diminuer de manière significative en 2024.

Gianbeppi Fortis: Pourriez-vous commenter l'augmentation de la dette à long terme, à quoi la dette a-t-elle été utilisée et quelles sont les perspectives pour les années à venir concernant la dette à long terme, Amaury ?

Amaury Boilot: Eh bien, en fait, oui, nous avons emprunté un peu plus d'argent en 2023. C'était principalement lié au paiement des earnouts. Comme vous pouvez le voir, si vous regardez également le bilan, le montant de la dette liée aux paiements futurs des earnouts et des options de vente a considérablement diminué en 2023. C'est parce que nous avons payé, comme l'a dit Jonathan un peu avant ; nous avons payé une somme importante d'earnout en

Allemagne, ce qui reflète en fait les perspectives très solides dans ce pays. Donc voilà comment nous avons utilisé cette dette en 2023.

Quant à l'avenir, si vous vous souvenez de la planche sur le bilan, vous pouvez voir que notre endettement est toujours extrêmement faible. Si vous comparez la dette totale à l'EBITDA ajusté, nous sommes autour d'un ratio d'endettement de un. Donc, cela laisse de la marge pour contracter des dettes supplémentaires afin de financer notre stratégie de croissance.

Gianbeppi Fortis: Merci, Amaury. Quel serait votre plan pour réduire les coûts en 2024 afin d'augmenter votre profit et d'augmenter votre flux de trésorerie ? Eh bien, peut-être, laissez-moi reprendre un peu la première partie de la réponse. En '23, comme vous l'avez vu, nos opérations ont généré 60 millions, donc nous générons de la trésorerie à partir de nos opérations. Nous avons ensuite eu un impact important sur le fonds de roulement qui a contribué à diminuer notre flux de trésorerie net, mais c'est parce que nous avons eu une croissance de 70 % au Benelux. Ensuite, bien sûr, notre fonds de roulement a été contraint principalement par cela. Amaury, vous voulez continuer avec cette question ?

Amaury Boilot: Oui. Eh bien, en fait, vous savez, nous sommes définitivement concentrés sur l'amélioration de nos marges en 2024. Donc, le [focus] restera le même. Dans les pays où nous sommes matures, nous privilégierons certainement le profit par rapport au chiffre d'affaires, et nous continuerons à optimiser nos processus et notre base de coûts. Et dans les pays où nous sommes plus petits, nous ferons de notre mieux pour atteindre la taille critique dès que possible afin de maximiser le potentiel de marge.

Gianbeppi Fortis: Et peut-être une autre chose concernant ce point est qu'en 2023, comme nous l'avons dit avant, nous avons eu un problème en Italie avec la pire partie derrière nous en termes de sorties de trésorerie.

Autre question ; pourquoi les intérêts minoritaires ont-ils tellement augmenté, passant de 900 000 euros à 5,2 millions ? Amaury.

Amaury Boilot: Oui. Eh bien, en fait, deux raisons expliquent cette augmentation des intérêts minoritaires. Premièrement, les sociétés où nous avons des intérêts minoritaires ont été rentables en 2023, et deuxièmement, nous avons versé un dividende à certains de nos intérêts minoritaires et ils sont inclus dans cette ligne dans notre présentation financière.

Gianbeppi Fortis: Une autre question. Quand aurons-nous des nouvelles sur le litige avec Muddy Waters ? D'accord, pas de nouvelles de ce côté-là. Nous avons déposé des plaintes, comme vous le savez, mais nous n'avons aucune nouvelle à ce sujet.

Je ne vois pas d'autres questions. D'autres questions ? Oui. D'accord. Oui, il y a une question qui fait suite à votre dernier commentaire. Nous parlons de taille critique par pays ou au niveau mondial. Nous parlons de taille critique par pays parce que c'est ce qui est important. Vous savez, nos services sont des services locaux fournis par des équipes locales, donc vous avez besoin d'une certaine taille dans chacune des géographies. Et comme vous l'avez vu au second semestre de 2023, nous avons considérablement amélioré les marges des autres pays grâce à l'effet d'échelle, et cela sera encore plus important en '24, grâce à l'Allemagne, vous savez, notre couverture géographique deviendra plus importante.

Ensuite, autre question, que voulez-vous dire par moyen terme ? Habituellement, lorsque nous parlons de moyen terme, nous parlons de cinq ans, je dirais entre quatre et six pour donner une fourchette. Donc c'est ce que nous entendons par moyen terme.

Une autre question concernant l'Italie. Quand aurez-vous une vision de l'évolution de votre activité en Italie ? Nous allons le savoir avant l'été. Fondamentalement, nous constatons des conditions de marché difficiles dans le secteur des télécommunications en raison de la situation de Telecom Italia et Open Fiber, les deux entreprises qui déploient actuellement la fibre. Le pays a reçu d'importantes subventions de la communauté européenne, mais ces deux entreprises sont tellement mal organisées qu'elles ne sont pas capables de les dépenser. Et nous sommes dans une situation, comme je l'ai déjà dit dans le passé, où nous leur avons dit arrêtez et réfléchissez maintenant à ce que vous voulez de nous, et ensuite nous continuerons à le faire. Donc fondamentalement, vous savez, l'activité a été ralentie. Nous sommes très sélectifs et nous échangeons avec Telecom Italia en ce moment même, et nous aurons une conclusion avant l'été. Nous prendrons une décision avant l'été.

Une autre question cette fois en Allemagne. Le développement en Allemagne, notamment dans les compteurs intelligents, nécessite-t-il des acquisitions ? Eh bien, l'accent en Allemagne en ce moment est vraiment mis sur la fibre car le plan fibre pour l'Allemagne est énorme. C'est vraiment plusieurs dizaines de milliards, et il y a une pénurie claire de ressources. Donc, nous nous concentrons sur la fibre. Nous envisageons des acquisitions, mais je dirais que ce n'est pas notre principal objectif car ce dont le pays a besoin, ce sont de nouvelles ressources techniques. Et donc, vous savez, si vous achetez simplement une entreprise locale qui a des ressources limitées, vous ne résolvez pas vraiment le problème. La solution à cela est d'être capable d'importer des techniciens dans le pays, et c'est ce sur quoi nous nous concentrons. Donc c'est notre principal objectif.

Et nous tirons également parti des ressources des Pays-Bas où les plans fibre sont plus avancés, et où nous avons des managers qui parlent allemand. Donc, fondamentalement, nous utilisons, nous tirons parti de ce que nous avons dans d'autres pays, des managers aux Pays-Bas et des techniciens en Pologne, pour importer des ressources qualifiées dans le pays et réussir avec les montées en puissance dont le pays a besoin.

Votre cours de bourse ne reflète pas l'évolution opérationnelle de notre entreprise. Que comptez-vous faire ? Eh bien, je pense que nous devons simplement continuer à parler au marché, expliquer ce que nous faisons. Nous avons eu une mauvaise année en 2022, mais clairement le pire est derrière nous. Nous avons eu beaucoup de questions l'année dernière sur les marges. Nous avons donc adopté une position où nous avons dit, d'accord, montrons que nous pouvons améliorer cela, et je pense que nous avons réussi. Ce n'est pas fini. Nous savons très bien que nous devons continuer dans ce sens et générer de la trésorerie et avoir une situation rentable, atteindre des marges à deux chiffres. Nous avons cela clairement à l'esprit. Et je pense que c'est notre priorité en 2024.

Quelles sont vos ambitions au Royaume-Uni ? Eh bien, le Royaume-Uni est une grande géographie. Donc, nous avons l'intention de faire au Royaume-Uni ce que nous avons déjà fait en France, au Benelux, et ce que nous faisons en Allemagne. Je dirais que la principale priorité en 2024 est vraiment l'Allemagne. Le Royaume-Uni est important, mais je dirais que c'est une deuxième priorité après l'Allemagne. Quand pourrions-nous nous attendre à un paiement de dividende ? Je dirais que la priorité en ce moment est dans le développement de l'entreprise.

Comme vous l'avez vu, nous avons une croissance significative en '23. Nous prévoyons une croissance significative. Cette année, nous avons l'Allemagne à financer. Nous avons un pipeline important à financer. Donc, je dirais que la priorité est le développement de l'entreprise. Nous avons besoin de l'argent nécessaire pour le faire, et nous verrons pour les dividendes un peu plus tard lorsque nous aurons atteint une certaine taille et que nous pourrons générer de la trésorerie et la distribuer, car nous n'aurons plus besoin de l'investir dans l'entreprise.

Annoncerez-vous de nouveaux contrats cette année ? Je pense que oui. Nous avons une bonne activité commerciale. Donc oui, il y aura certainement d'autres contrats que nous annoncerons. Le marché est très dynamique. Comme nous l'avons dit précédemment lors de la présentation, la transition numérique, donc les plans fibre à travers l'Europe sont très importants, et la transition énergétique est vraiment énorme partout en Europe. Donc oui, nous avons un très grand pipeline de ventes et nous signons des contrats régulièrement. C'est pourquoi nous sommes très positifs sur nos perspectives d'avenir.

Je ne vois pas d'autres questions. Je pense que c'est tout. Permettez-moi de conclure. Donc, nous prévoyons de continuer à croître de manière rentable en 24 et au-delà. Nous nous appuyons sur ces deux puissants moteurs de croissance structurelle que sont la transition numérique et la transition énergétique. Notre croissance est soutenue par un bilan solide et une politique de financement saine et non dilutive afin de maximiser la création de valeur pour les actionnaires. Et nous maintiendrons en 2024 une forte concentration sur les marges et la génération de trésorerie. Merci beaucoup pour votre attention et au plaisir de vous parler à nouveau bientôt.

[FIN DE LA TRANSCRIPTION]