

## COMMUNIQUÉ DE PRESSE

Boulogne-Billancourt, le 13 février 2018

### « SOLOCAL 2020 » : NOUVELLE AMBITION ET RENFORCEMENT STRATEGIQUE DU GROUPE SUR LE DIGITAL

SoLocal présente aujourd'hui son projet stratégique « SoLocal 2020 » qui s'articule autour d'une offre élargie de services digitaux pour les entreprises, de la réinvention du média PagesJaunes et de la simplification de l'organisation. Ce plan porte une nouvelle ambition pour SoLocal : devenir l'un des champions du digital en France. Il a été présenté ce matin aux instances représentatives du personnel de l'entreprise.

SoLocal réalise plus de 80% de son chiffre d'affaires dans les activités de communication digitale locale grâce à la mutation menée en 2014 ; mais l'entreprise fait face à de nouveaux défis et doit impérativement engager une nouvelle dynamique. A cette fin, Eric Boustouller, arrivé à la direction générale en octobre 2017, et la nouvelle équipe dirigeante lancent **une importante adaptation de sa stratégie et de son organisation**. Cette nouvelle évolution est indispensable pour remédier à l'érosion continue du chiffre d'affaires de SoLocal et de ses parts de marché, conséquences des enjeux auxquels l'entreprise doit faire face sur un marché hautement concurrentiel, et à des coûts fixes très élevés qui entravent ses capacités d'investissement.

SoLocal doit accélérer sa transformation en s'appuyant sur six atouts fondamentaux puissants et pour certains uniques en France : des médias à très fortes audiences, la puissance de sa data géolocalisée, des plateformes technologiques évolutives (scalables), sa couverture commerciale dans toute la France, des partenariats privilégiés avec les GAFAM<sup>1</sup> et de nombreux talents (experts en matière de data, de développement, de digital marketing, etc.). Cela va lui permettre d'engager trois axes de développement, créateurs de valeur :

#### **1) Développer de nouveaux services « full web & apps » sur tous les terminaux (PC, mobiles, tablettes et assistants personnels), proposés sous forme de packs et d'abonnements, à destination des entreprises**

Face à l'évolution des besoins numériques des TPE/PME et des grands groupes à réseaux, SoLocal ambitionne d'être le portail digital de référence des entreprises, intégrant un service de coaching digital adapté à chaque segment de marché. Cette nouvelle offre se structure autour de 5 gammes de services : **Digital Presence, Digital Advertising, Digital Website, Digital Solutions et Print to Digital**.

#### **2) Réinventer ses médias, autour de nouvelles expériences utilisateurs avec PagesJaunes et Mappy**

La refonte de PagesJaunes répond à deux priorités : **renforcer la pertinence de la recherche locale** (le search) pour les utilisateurs via une plus grande personnalisation et **faire croître leur engagement** à travers de nouveaux services (avis, recommandations, prises de rendez-vous, etc.). De son côté, Mappy accompagne l'évolution des habitudes de déplacement des Français en enrichissant d'un comparateur multimodal ses services d'itinéraire et de cartographie.

#### **3) Simplifier l'organisation**

Pour répondre au mieux aux besoins des clients, l'organisation opérationnelle serait repensée autour, notamment, de la suppression des Business Units, la centralisation des fonctions supports, la rationalisation des implantations, la simplification de la ligne managériale et de la consolidation de certaines activités. Cela impliquerait une réduction de l'ordre de 1 000 postes sur la période 2018-2019, dont environ 800 postes en 2018 avec la mise en place d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi et 200 postes en 2019. En parallèle, il est envisagé, dans le cadre du projet de transformation, la création d'une centaine de postes en 2018 sur de nouvelles compétences digitales. L'entreprise a ainsi initié ce matin le processus d'Information-Consultation avec les instances représentatives du personnel, qui devrait être finalisé au plus tard à la fin du mois de juin 2018.

**Ce projet de transformation repose sur une stricte discipline de contrôle des coûts contribuant à la réduction significative des coûts fixes.** Couplée à un repositionnement stratégique sur des activités digitales à fort potentiel de croissance, elle doit permettre au Groupe de retrouver une croissance durable à partir de 2019.

<sup>1</sup> GAFAM : Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft/Bing.

## **Eric Boustouller, Directeur général de SoLocal Group, a déclaré :**

*« L'an dernier, SoLocal a finalisé une restructuration financière d'envergure qui lui permet de se projeter vers l'avenir. Mais l'entreprise fait face à l'érosion continue de son chiffre d'affaires et de ses parts de marché, et à des coûts fixes élevés qui entravent ses capacités d'investissement. C'est pourquoi il est indispensable d'engager, dès maintenant, un nouvel élan stratégique.*

*J'ai décidé de prendre la direction de SoLocal en octobre dernier car je suis convaincu que SoLocal dispose de tous les atouts pour devenir l'un des champions du digital en France. Mais cela suppose une adaptation importante et rapide de notre stratégie et de notre positionnement, car l'écosystème numérique mondial est de plus en plus concurrentiel. Nous devons agir maintenant pour provoquer le rebond nécessaire, gagner en agilité dans un environnement en évolution permanente et générer de nouvelles opportunités pour l'entreprise. C'est tout le sens du projet 'SoLocal 2020', que nous lançons aujourd'hui.*

*Notre mission est de faire de SoLocal le partenaire, local, digital de confiance des entreprises françaises pour accélérer leur croissance. C'est notre volonté en tant qu'entreprise engagée auprès des TPE/PME et des grands groupes à réseaux depuis plus de soixante ans. Pour y parvenir, notre stratégie est de proposer une offre large de services digitaux aux entreprises et de fournir la meilleure expérience digitale et locale à nos utilisateurs.*

*Je mesure bien ce que représentent cette nouvelle étape et les conséquences de la nouvelle organisation de l'entreprise pour nos collaborateurs. L'ensemble de l'équipe dirigeante s'engage à garantir la qualité du dialogue social et à veiller à ce que nos collaborateurs soient accompagnés individuellement avec toute l'écoute, l'attention et le respect que la situation exige. Je suis personnellement engagé à proposer un avenir, un nouveau projet à chacun et à chacune à travers toute forme d'accompagnement personnalisé.*

*Je veux remercier nos actionnaires, qui ont continué de démontrer leur confiance dans le potentiel de l'entreprise, malgré les difficultés et les incertitudes de ces deux dernières années. Ce projet est indispensable pour garantir le développement de l'entreprise, renouer avec la croissance grâce à une compétitivité restaurée et attirer également de nouveaux investisseurs.*

*SoLocal est un acteur majeur de l'économie française. Ma détermination est qu'il le soit encore davantage d'ici 2020, pour nos équipes, nos clients, nos utilisateurs, nos actionnaires en devenant l'un des champions du digital dont la France a besoin ».*

## **UNE MUTATION STRUCTURELLE DU MARCHÉ QUI PORTE UNE PROMESSE D'AVENIR**

Le marché dans lequel évolue SoLocal connaît une profonde mutation. Historiquement en concurrence avec des acteurs de la Presse Quotidienne Régionale (PQR) ou de l'affichage local, SoLocal fait aujourd'hui face à des entreprises mondiales du web, comme à des start-up innovantes et des web agencies.

Dans ce contexte, le Groupe lance aujourd'hui « SoLocal 2020 », son projet d'accélération de sa transformation, ambitieux et porteur d'avenir. Ce changement de cap vise à le doter d'une stratégie et d'une organisation renouvelées, plus agiles, qui lui permettront d'exprimer son plein potentiel et de devenir un des champions du digital en France.

Pour réussir ce projet, SoLocal bénéficie de six atouts fondamentaux :

- **Des médias à très fortes audiences**, figurant dans le top 10 en France<sup>2</sup>
- **Une data géolocalisée** : 35 millions de profils pseudonymisés mis à jour en temps réel
- **Des plateformes technologiques évolutives** (scalables)
- **Une couverture locale sans égal dans toute la France auprès des 460 000 clients**
- **Des partenariats solides et équilibrés avec les leaders mondiaux du secteur** : Google, Apple, Facebook et Microsoft/Bing, Yahoo!, etc.
- **Des nombreux talents** autour des métiers de la data, du développement logiciel, du digital marketing, etc.

## **UNE TRANSFORMATION AMBITIEUSE FONDÉE SUR 3 AXES CREATEURS DE VALEUR**

---

<sup>2</sup> Source : classement Internet Global de Médiamétrie, octobre 2017.

## 1. Proposer une nouvelle gamme digitale, performante et simple

La demande croissante d'accompagnement des TPE/PME et des groupes à réseaux pour construire leur présence digitale, trouver de nouveaux clients et être plus performants constitue une opportunité de développement pour SoLocal. En effet, pour répondre à ces nouveaux besoins, SoLocal ambitionne de devenir le **portail digital de référence des entreprises, offrant une large palette de services digitaux et un service de coaching digital adapté à chaque segment de marché**. Cela implique de faire évoluer en profondeur la proposition de valeur actuelle :

- D'une promesse centrée PagesJaunes, à **une promesse « Full Web & Apps », sur tous les terminaux (PC, téléphone, tablettes, assistants personnels, etc.)**
- D'une gamme de produits proposée chaque année à l'édition, à la généralisation d'une **gamme de services digitaux commercialisés en mode SaaS**
- D'offres qui se superposent, à une **offre packagée et progressive**
- D'un client « livré à lui-même » après la vente, à **une approche de coach digital pour un accompagnement sur mesure**, autour d'un **nouveau Parcours Client**
- De 18 interfaces clients, à **1 application client mobile et bureau « All-In-One »**

SoLocal propose ainsi aujourd'hui **5 nouvelles gammes de services** :

- **Digital Presence**, avec, par exemple, le **Pack Présence Full Web & Apps** (mise à jour partout sur le web et sur tous les terminaux, des informations sur les professionnels : adresses, horaires, photos, vidéos, actualités, etc.)
- **Digital Advertising**, avec notamment le **Pack Booster Contact** (garantie d'un nombre de contacts aux professionnels, mesurables au travers des appels, des formulaires saisis, etc.)
- **Digital Website**. Leader du marché français de la création de sites Internet avec 450 000 sites à son actif, SoLocal compte élargir son offre d'entrée de gamme mais aussi haut de gamme en intégrant de nouvelles options (réservation, e-commerce, click and collect, etc.) pour les Sites Premium et Privilèges
- **Digital Solutions**, avec des services de réservation qui génèrent déjà de solides résultats et avec, demain, l'ambition de lancer de nouveaux services digitaux : CRM, e-formation, e-paiement, marketing automation, etc.
- **Print to Digital**, autour d'innovations testées en mode « test & learn » pour donner au print une nouvelle dimension, notamment autour des **flyers en réalité augmentée et des guides locaux digitaux**.

**Concernant les entreprises à réseaux**, dont 200 font déjà confiance à SoLocal, la proposition de valeur s'articule autour d'une plateforme intégrée « Bridge » unique en mode SaaS, pour gérer leur présence « Full Web & Apps » et leurs campagnes publicitaires digitales. Celle-ci permet aux réseaux de garantir la cohérence et d'optimiser leurs actions de communication entre le central et le local.

L'ensemble de ces évolutions est sous-tendu par **la refonte du parcours client**, terreau favorable à toute stratégie d'acquisition et de fidélisation. Chaque étape par laquelle les clients passent lorsqu'ils sont en contact avec SoLocal a été repensée, pour créer de la valeur tout au long du parcours. Pour maximiser concrètement l'impact business, la décision a été prise de proposer un tout nouveau parcours client : **omnicanal (terrain, télévente et online) et concentré en 1 seule application** permettant au client de suivre en direct ses audiences, de contacter son coach digital, etc.

## 2. Réinventer les médias PagesJaunes et Mappy pour une nouvelle expérience utilisateur

Face à l'émergence de nouveaux besoins et nouveaux usages des internautes et des mobinautes, PagesJaunes se réinvente. Il propose une nouvelle expérience utilisateur à travers un parcours plus riche et plus différenciant, favorisant le lien durable à la marque. C'est tout le sens du projet de transformation construit autour d'un changement culturel fort au sein de l'entreprise, qui place l'utilisateur au cœur de sa stratégie media : « **User First** ». La réinvention de PagesJaunes a ainsi une double ambition :

- **Renforcer la pertinence du search de PagesJaunes à travers sa refonte complète, tant dans les interfaces utilisateurs que dans la personnalisation des réponses**. PagesJaunes va notamment s'appuyer sur les technologies de l'intelligence artificielle, de machine learning, etc., en partenariat avec les leaders du marché de la tech. Grâce au développement de services cognitifs (ex. : machine learning) avec

Microsoft/Bing, le search de PagesJaunes évoluera ainsi vers une personnalisation plus forte des réponses, répondant mieux aux utilisateurs en quête de services sur-mesure.

- **Développer les communautés et l'engagement :**
  - Renforcement de la culture communautaire de PagesJaunes en développant des fonctionnalités « **avis et commentaires** » et en créant des **communautés de professionnels**
  - Déploiement de nouveaux usages sur des **verticales majeures** (santé, habitat, commerces de proximité, etc.) pour développer une expérience utilisateurs unique (transactionnel, réservations, etc.) en partenariat avec les leaders du marché
  - Lancement d'un **programme de fidélité**
  - Développement de **nouveaux contenus**, plus qualitatifs, plus exhaustifs et en adéquation avec les besoins de ses utilisateurs, notamment autour de la vidéo.

Dès les prochains mois, des premières concrétisations seront visibles :

- **Février 2018** : le passage du bi-champ de pagesjaunes.fr au **mono-champ** pour simplifier la saisie des requêtes des internautes et s'inscrire dans les tendances du marché
- **Avril 2018** : le **search conversationnel et transactionnel** mettra à disposition des utilisateurs un nouveau canal d'échange. Grâce aux technologies de traitement du langage naturel et d'intelligence artificielle développés en partenariat avec Microsoft, le chatbot<sup>3</sup> de PagesJaunes sera un levier clé de la transformation de la relation entre PagesJaunes et ses utilisateurs
- **Octobre 2018** : la **syndication de contenus** pour proposer des contenus toujours plus enrichis.

**En encourageant ainsi la récurrence d'usage sur PagesJaunes, le Groupe gagnera en croissance d'audience qu'il pourra mieux monétiser.** Il développera également des audiences adaptées à chaque profil de ses clients qui se traduiront en prospects utiles à leur activité.

De son côté, Mappy accompagne l'évolution des habitudes de déplacement des Français en enrichissant d'un comparateur multimodal ses services d'itinéraire et de cartographie.

### 3. Mettre en place une organisation agile et réinventer sa culture d'entreprise autour du digital

Pour concrétiser ces transformations business et de services, l'organisation de l'entreprise doit être repensée autour de 3 principes directeurs :

- **Une culture d'entreprise « Customer & User centric », avec des modes de travail agiles et vecteurs d'efficacité opérationnelle, fondés sur des processus structurés et optimisés**  
Toutes les mesures du projet d'adaptation de l'organisation ont une priorité absolue : être centrée sur les clients et les utilisateurs, pour répondre à l'évolution de leurs attentes et de leurs besoins. Pour relever ce défi, la transformation de SoLocal passe par l'**industrialisation de ses outils et de ses process** de bout en bout de la chaîne. Décloisonner les interactions entre les services et favoriser la co-construction au sein de l'entreprise est le socle de la nouvelle culture d'entreprise : plus agile, plus transverse, plus ouverte. C'est ainsi que, par exemple, de **fortes synergies seront déployées entre les directions Produit et Technique**, visant à concevoir des services digitaux performants, renforcer le time-to-market des offres (en mode Agile et Scrum).
- **Une nouvelle dynamique technologique**  
**Pour se positionner à la pointe des pratiques du marché, SoLocal souhaite se doter d'une politique R&D et IT cohérente avec l'ambition du Groupe.** Moteur de croissance pour l'activité de l'entreprise, la technologie de SoLocal doit favoriser la conception de services innovants au profit des clients et des utilisateurs et être adaptable à tous les segments de marché, en France comme à l'étranger, dans un modèle économique performant.  
**Pour la 1<sup>ère</sup> fois, SoLocal fait le choix du Cloud** tant pour son SI interne afin de proposer un environnement de travail agile, moderne, sécurisé avec des applis métiers (ERP, CRM, etc.) encore plus efficaces dans une logique de Software As A Service (SaaS), que pour sa R&D concernant ses médias et services digitaux à destination des internautes et des clients dans une dynamique de Platform As A Service (PaaS), permettant ainsi de concentrer le travail des équipes de développement et IT sur leur valeur ajoutée.

---

<sup>3</sup> Chatbot : programme informatique capable de simuler une conversation avec un utilisateur par échange vocal ou textuel.

- **Une organisation simple, agile et efficace permettant à chacun de mieux se développer et piloter son activité au quotidien**

Repenser l'organisation a notamment pour enjeu de mieux partager au sein des équipes les opportunités liées au digital. **L'environnement de travail**, tant l'espace physique que les modes de collaboration, évoluerait ainsi autour d'enjeux d'efficacité, de collaboration et de flexibilité. L'objectif est d'encourager le développement des collaborateurs et de faciliter leur travail quotidien.

**La simplification de la ligne managériale est également un levier d'efficacité.** Elle serait allégée avec moins d'échelons hiérarchiques et dotée de responsabilités renforcées. Des filiales seraient par ailleurs progressivement intégrées dans le but de construire des équipes plus agiles et plus transverses, au service des clients.

**L'amélioration de l'efficacité opérationnelle** passerait par la suppression des Business Units, par le regroupement des activités téléventes, support clients et production autour de hub régionaux, et par la consolidation des activités marketing et opérations dans une organisation centralisée. D'ici à 2020, tout en assurant une présence commerciale sur tout le territoire français, les implantations de SoLocal en France passeraient de 23 sites à 4 hubs (Télévente, Support Clients, R&D/IT) régionaux (Lille, Rennes, Bordeaux et Lyon), 2 hubs de production/développement (Angoulême - Chambéry), 1 hub Télévente (Boulogne) et le siège social à Boulogne-Billancourt. **Pour les équipes commerciales terrain**, il s'agit de leur assurer une réelle qualité de cadre de travail en les installant dans des centres d'affaires afin de mettre à leur disposition tout l'équipement à la pointe des services avec des prestations personnalisées, et pour les clients le but est de leur garantir une présence nationale et territoriale très forte - sans comparaison sur le marché français - à travers un maillage inédit dans ces centres d'affaires.

Cela impliquerait une réduction de l'ordre de 1 000 postes sur la période 2018-2019, dont environ 800 postes en 2018 avec la mise en place d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi et 200 postes en 2019. En parallèle, il est envisagé, dans le cadre du projet de transformation, la création d'une centaine de postes en 2018 sur de nouvelles compétences digitales. L'entreprise a ainsi initié ce matin le processus d'Information-Consultation avec les instances représentatives du personnel, qui devrait être finalisé au plus tard à la fin du mois de juin 2018.

L'objectif est d'aboutir à un accord sur des mesures d'accompagnement individuel de qualité qui seraient proposées à chaque salarié concerné par le projet. A ce stade, le projet intégrerait une phase de départs volontaires visant à limiter le nombre de départs contraints. Il serait mis en œuvre dans le plus grand respect et dans l'écoute de chacun, à travers un accompagnement personnalisé et responsable.

La charge globale du projet de transformation d'environ 180 millions d'euros serait en tout ou partie provisionnée dès 2018. Les décaissements liés, entre 2018 et 2020, seraient financés par la trésorerie disponible ainsi que les flux de trésorerie excédentaires dégagés sur la période.

Ce projet de transformation devrait permettre à SoLocal d'opérer sur une base de coûts fixes significativement réduite, de gagner en agilité, et de renouer avec la croissance rentable à partir de 2019. La baisse de coûts est estimée à environ 120 millions d'euros (effet année pleine) à partir de 2020 par rapport à la base de coûts de 2017 et permettrait de restaurer la capacité du Groupe à générer des flux de trésorerie.

## Contacts

---

### Presse

Delphine Penalva  
+33 (0)1 46 23 35 31  
dpenalva@solocal.com

Edwige Druon  
+33 (0)1 46 23 37 56  
edruon@solocal.com

Alexandra Kunysz  
+33 (0)1 46 23 47 45  
akunysz@solocal.com

### Investisseurs

Nathalie Etzenbach-Huguenin  
+33 (0)1 46 23 48 63  
netzenbach@solocal.com

Sébastien Nony  
+33 (0) 1 46 23 49 03  
snony@solocal.com