

De l'annuaire papier à SoLocal, l'histoire d'une refondation digitale

par

■ **Jean-Pierre Remy** ■

Directeur général de SoLocal

En bref

La transformation numérique accomplie entre 2009 et 2015 par l'entreprise PagesJaunes, devenue SoLocal, a tout d'un exploit. Passer de l'annuaire imprimé, une activité monopolistique, à l'Internet local, l'une des industries les plus compétitives du monde, est le défi qu'ont relevé les salariés de l'entreprise, devenus en quelques années de véritables experts du numérique au service de leurs clients, les PME françaises. Ce processus s'est accompagné d'une complète refondation de l'organisation, qui a connu un changement radical de *business model*, de stratégie, de système d'information, de management et de culture. Le métier de SoLocal est désormais de révéler les savoir-faire locaux sur le Web et de stimuler ainsi l'économie locale. Si ce n'était une lourde dette qui bride sa croissance, rien ne saurait entraver l'ascension de ce nouvel acteur de l'économie numérique, qui a su tisser des partenariats privilégiés avec les grands du Web, Google, Bing, Apple, Yahoo et Facebook.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Révah

L'Association des Amis de l'École de Paris du management et Cap Digital organisent des débats et en diffusent des comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Ils peuvent également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

En changeant le nom de PagesJaunes pour SoLocal, ce n'est pas seulement le défi de la transformation numérique que nous avons dû relever. L'entreprise a connu dans le même temps une véritable refondation, qui a touché à la fois son *business model*, sa stratégie, son système d'information, sa culture et son organisation, dans un contexte de profonds bouleversements financiers. Quand elle a été vendue par France Télécom, en 2006, une très grosse dette a été mise en place pour maximiser son prix de vente. Cette dette n'est toujours pas résorbée aujourd'hui et pèse encore lourdement sur notre évolution.

Un nouveau métier dicté par le numérique

Lorsque je suis arrivé, en 2009, le Groupe était presque entièrement organisé autour de l'annuaire imprimé (70 % de l'activité), l'Internet étant relégué à une vitrine en ligne de l'édition papier. La transformation numérique de l'entreprise nous a conduits non seulement à faire évoluer nos relations avec nos clients et à numériser nos processus clés, mais également à redéfinir notre positionnement. J'avais derrière moi plus d'une dizaine d'années dans l'Internet, ayant notamment fondé et dirigé le pôle voyages d'affaires d'Expedia, basé à Seattle. Le grand oracle de la ville, Bill Gates, prédisait alors la disparition des sociétés de pages jaunes dans le monde à courte échéance. Utiliser la technologie pour réinventer un nouveau modèle : le défi m'a plu.

Un positionnement Internet ambitieux

Selon toute probabilité, le cœur de métier de l'entreprise, sur lequel étaient assis sa rentabilité et son fonctionnement, allait donc disparaître à un horizon de dix ans. Venant d'une toute autre industrie, j'ai passé six mois à m'interroger sur le positionnement que nous devons adopter pour nous défendre face aux grands acteurs de l'Internet. Nous sommes finalement partis de ce constat : 80 % des consommateurs français cherchent de l'information en ligne avant d'acheter en magasin, mais 92 % des ventes totales des biens et services sont faites en magasin physique, dans le point de vente le plus proche.

Faire le lien entre les consommateurs locaux et les entreprises locales, et aider ces dernières à maîtriser les grandes plateformes Internet sur lesquelles elles peuvent se présenter : il y avait là, à n'en pas douter, un champ d'expertise d'une importance croissante sur lequel nous pouvions nous défendre et, peut-être un jour, devenir leader européen. Nous avons donc formulé l'ambition de devenir ce maillon de la chaîne, cette entité de services qui apporte à la fois des contenus ciblés aux consommateurs, et de la visibilité et des contacts aux entreprises. Aujourd'hui, SoLocal est la société la plus avancée au monde sur ce positionnement.

Nous avons consacré un temps important à définir la nouvelle mission de l'entreprise et à l'expliquer à nos équipes, à nos clients et à nos partenaires. Elle est de révéler les savoir-faire locaux sur Internet, avec des contenus adaptés, c'est-à-dire des produits et des services parfaitement référencés, et de stimuler ainsi l'économie locale, en développant les échanges et les contacts au sein de la région et de la ville.

Assurer la visibilité locale des grandes marques et des PME...

À partir de cette mission universelle à fort potentiel, nous avons construit une stratégie autour de deux grandes activités Internet : la recherche locale, d'une part, par le développement du référencement, des contacts et de la visibilité des entreprises au niveau local, et le marketing digital, d'autre part, afin d'améliorer la présentation des entreprises sur Internet. Sept ans après que nous nous soyons lancés, ces deux activités représentent respectivement 500 et 150 millions d'euros de chiffres d'affaires en France. À titre de comparaison, Google affiche un chiffre d'affaires d'environ 1,3 milliard d'euros dans l'hexagone et draine 50 % de la dépense publicitaire du secteur numérique, 25 % revenant à SoLocal et le reste aux autres acteurs du marché, parmi lesquels Facebook, Microsoft et Apple.

Dans le premier champ d'activité qui est le nôtre, la recherche locale, nous souhaitons à la fois développer nos propres plateformes – PagesJaunes, Mappy, Ooreka, AVendreALouer – et renforcer nos partenariats stratégiques avec les grands du Web, Google, Bing (Microsoft), Apple, Yahoo et Facebook, les deux tiers des contacts que nous apportons aux entreprises locales provenant de ces cinq plateformes. Google, Bing et Apple nous ouvrent, en outre, l'accès aux systèmes d'exploitation des téléphones mobiles.

Quant à l'activité de marketing digital, elle génère des contenus et des *datas* qui optimiseront le trafic vers nos 500 000 clients. Nous ne nous limitons pas à assurer leur visibilité sur Internet, nous cherchons aussi à enrichir les informations disponibles à leur sujet. Nous avons investi dans la création de contenus en nous dotant des technologies, des savoir-faire et des compétences nécessaires. Nous gérons actuellement 125 000 sites web d'entreprises en Europe, soit une entreprise sur six en France. Par ailleurs, la moitié des cinq cents plus grandes marques mondiales nous ont confié la localisation de leurs points de vente sur Internet et, pour certaines, la gestion de leurs produits, dans plus de cent pays. Nous sommes aussi leader de la prise de rendez-vous en ligne et nous nous développons sur le transactionnel beauté-santé.

... grâce à des contenus enrichis

Sans contenus, la visibilité d'une entreprise sur Internet est nulle et sa capacité à apparaître sur les grands moteurs de recherche et les grands réseaux sociaux quasi inexistante. Il était donc essentiel pour nous de maîtriser l'information, pour améliorer ensuite, grâce à des contenus enrichis et à la *data*, l'impact des campagnes de communication de nos clients. Le taux de conversion des publicités placées par SoLocal sur l'ensemble du Web s'élève à 4%, soit un chiffre élevé, qui s'explique par notre utilisation extrêmement ciblée des données d'intention d'achat des consommateurs.

Au fond, notre stratégie est simple. Elle vise, tout d'abord, à assurer l'exposition de nos clients et à développer leurs contacts sur nos sites et sur les grandes plateformes Internet et, ensuite, à améliorer cette exposition ainsi que ces contacts grâce aux contenus et aux données dont nous disposons. Nous sommes rémunérés par nos clients en fonction du nombre de fois où ils vont être vus et contactés sur leur zone de chalandise.

Un accès unique aux leaders de l'Internet local

Comment se positionner par rapport aux grands acteurs mondiaux de l'Internet? C'est sans doute la première question qui se pose lorsque l'on cherche à pénétrer le marché de l'économie numérique. Parce que la communication locale est l'une des principales activités de Facebook, Google, Microsoft et Apple, nous ne pouvions imaginer transformer l'entreprise sans définir une politique claire à leur égard. Le Web étant un espace ouvert, nous avons décidé de partager nos données avec l'ensemble de nos partenaires, soit un changement énorme en termes de culture d'entreprise, mais, comme je l'ai déclaré aux équipes, nous ne pouvions pas être la Corée du Nord de l'Internet!

La base de contenus construite par SoLocal est aujourd'hui reconnue comme la plus riche et la plus complète du marché. Nous avons accepté d'y donner accès aux grands acteurs du Web, mais à trois conditions, qu'ils ont acceptées, après parfois de longues discussions: que, tout d'abord, ces contenus soient attribués à notre marque; qu'ils soient, ensuite, respectés et non "rééditorialisés" au bon vouloir de chacun; qu'enfin, il nous soit fait un *reporting* précis, client par client, du nombre de vues, de clics et de contacts enregistrés sur les sites fixes et mobiles de nos partenaires. Les relations que nous entretenons avec les leaders du Web, bien que positives, sont placées sous le signe d'une évaluation permanente des forces de chacun, qui nous oblige à être toujours à la hauteur. Il s'agit d'un échange non financier, basé avant tout sur la qualité des contenus et sur la relation technologique.

Nous avons investi dans les outils nous permettant d'échanger en temps réel avec Google, Microsoft et Apple. Nous voulons rester leur meilleur partenaire en France, voire en Europe. SoLocal compte aujourd'hui près de cinq cents ingénieurs et techniciens spécialisés dans les métiers du numérique et qui travaillent étroitement avec leurs équipes. Nos ergonomes, développeurs et *data scientists* réfléchissent en permanence aux meilleures manières d'optimiser les relations avec nos partenaires. Nous sommes l'un des rares acteurs dans le monde