

# 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

à travailler intimement avec les équipes de R&D d'Apple, de Google et de Microsoft sur l'expérience utilisateur. Aux côtés de grands acteurs américains tels que TripAdvisor ou Yelp, SoLocal est, en outre, une des rares entreprises en Europe à bénéficier d'un accès direct aux boutons "À proximité" de l'iPhone (écran de gauche), qui renvoient à des acteurs référencés et à des informations sur PagesJaunes.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, nous sommes dans un rapport de coopération et non de concurrence avec Google. Quand un internaute français cherche un restaurant sur le moteur de recherche américain plutôt que sur PagesJaunes, nous perdons bien sûr de l'audience directe, mais notre métier n'est plus de vendre uniquement nos marques propres. Il est avant tout d'assurer des contacts et de la visibilité pour ce restaurant, à partir de toutes les grandes plateformes Internet, les nôtres comme celles de nos partenaires. Là réside le principal changement du passage de PagesJaunes à SoLocal. De plus, lors de recherches locales précises sur Google, il est fréquent qu'en moyenne six ou sept des premiers liens qui apparaissent soient créés et gérés par SoLocal.

## 2009-2015, de la transformation à la conquête

Il nous a fallu cinq ans pour déployer notre nouvelle stratégie. Entre 2009 et 2012, nous avons ouvert l'entreprise au numérique en faisant du *on line* notre priorité. Nous avons acquis les compétences dont nous avons besoin et développé les partenariats avec des acteurs clés. À cette période, seulement cinq cent personnes sur les cinq mille salariés de l'entreprise participaient à cette transformation. L'activité se répartissait à parts égales entre l'imprimé et le numérique, et l'organisation, dans ses systèmes d'information et ses modes de management, respectait un compromis délicat entre deux cultures et deux métiers très différents.

En 2012, nous avons décidé de tenir un discours radical aux équipes. Nous ne pouvions plus continuer à faire coexister dans un équilibre précaire et illusoire l'activité historique et les activités d'avenir. Il fallait fonder une nouvelle organisation optimisée pour le numérique. Notre conversion s'est intensifiée entre 2013 et 2015 avec le lancement du programme Digital 2015, dont l'objectif était de nous faire passer en deux ans à plus de 75 % d'activité numérique.

### Les premières étapes de la transformation

Nous avons commencé par reconstruire entièrement notre relation client. Nous venions d'un monde monopolistique dans lequel la qualité de service était loin d'être la priorité de l'entreprise. À mon arrivée, on ne mesurait même pas le nombre d'appels reçus de nos clients ! Parce que nous travaillons désormais sur le nombre de contacts générés sur Internet, nous ne pouvons plus ne pas connaître en détail le marketing propre de chacun de nos clients. Nous avons donc spécialisé nos équipes commerciales et nos équipes de services en fonction de leurs métiers.

Pour mesurer des contacts et de la visibilité pour nos clients, nous nous sommes, par ailleurs, concentrés sur les audiences utiles. Aujourd'hui, ce sont 60 % des internautes et mobinautes français qui viennent chaque mois sur nos sites. Nous sommes au sixième rang en France pour la puissance d'audience Internet.

Enfin, nous avons numérisé la totalité de nos *process* (commande, facturation, parution, etc.) et changé du même coup l'ensemble de nos systèmes d'information. Devenir une entreprise digitale a conduit à un changement de culture radical pour les équipes. L'activité papier n'était soumise à aucune exigence de délai pour la sortie du nouvel annuaire. En revanche, le jour de son impression, celui-ci ne devait comporter absolument aucune erreur. Le numérique est régi par une logique inverse. Les systèmes d'information doivent fonctionner en temps réel et les commandes être mises en ligne très rapidement, quitte à devoir corriger a posteriori, mais quasi instantanément, ce qui a été publié.

### Objectif 2018: la conquête

En 2015, la transformation digitale de l'entreprise était achevée et nous avons adopté un nouveau programme, Conquérir 2018. Avec une activité à 80 % numérique, notre objectif est dorénavant de gagner de nouveaux marchés et de nouveaux usages. Pour cela, nous avons mis en place six *business units* organisées selon les métiers

de nos clients annonceurs (habitat, commerce, services, santé, *B to B*, grands comptes), mais aussi des lignes produits, avec nos principaux sites (PagesJaunes, Mappy, Ooreka) et les activités de marketing digital. Nos équipes de vente et marketing sont en ordre de marche. L'offre est désormais "verticalisée", nous proposons des solutions complètes pour des industries spécifiques. Nous développons de nouveaux outils, des approches de vente ciblées et de véritables plans de communication spécialisés selon le métier du client. Enfin, bien que bridés par nos contraintes financières, nous menons une politique d'expansion en Espagne, en Angleterre et en Autriche.

## Diffuser la culture digitale dans l'entreprise

L'humain est au cœur de notre organisation. Nous avons fait le choix d'emmenager nos cinq mille salariés dans le processus de transformation numérique de l'entreprise. Bien sûr, ils n'étaient pas tous convaincus au début de la nécessité de sortir des métiers de l'annuaire imprimé, mais, aujourd'hui, plus personne ne conteste l'idée que nous sommes une entreprise digitale, dans laquelle le changement doit se produire tous les jours.

### *Développer des compétences et des valeurs numériques*

La transformation de nos structures s'est traduite par des changements progressifs. Nous avons commencé par recruter un nombre important d'experts de l'Internet et du mobile, et nous avons racheté une douzaine de petites start-up entre 2011 et 2012, dont certaines sont devenues des leaders mondiaux dans leur activité. Nous avons acquis ainsi la maîtrise des nouveaux métiers du numérique.

Nous avons également travaillé sur les modes de management de l'entreprise. L'activité de l'annuaire imprimé fonctionnait selon une structure extrêmement centralisée, avec peu d'autonomie laissée aux équipes en contact direct avec les clients. Sur Internet, au contraire, il est nécessaire de prendre des décisions très rapidement pour répondre, presque instantanément, aux besoins de nos interlocuteurs. Nous sommes donc passés par un processus de décentralisation et de responsabilisation. Dans le cadre du programme Digital 2015, nous avons demandé à l'ensemble de nos collaborateurs de définir les valeurs qu'ils souhaitaient porter. Plus de 50 % d'entre eux ont participé à ce choix, qui a abouti à cinq engagements : client, équipe, intégrité, innovation et agilité.

Pour transformer nos salariés en experts du numérique, il a évidemment fallu les former, sur la base du volontariat. Depuis 2012, chacun d'eux passe en moyenne 7% de son temps de travail en formation, soit trois à quatre semaines par an, en plus de ses congés. Je n'ai eu d'autre choix que de laisser partir ceux qui ne voulaient pas changer de métier. Passer de l'annuaire imprimé, une activité monopolistique, à l'Internet local, probablement l'une des industries les plus compétitives du monde, a constitué un changement trop fort, notamment pour 35% des vendeurs déployés sur le terrain qui n'ont pas souhaité continuer avec nous. Nous avons dû mettre en place un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), soit un coût considérable pour l'entreprise.

### *La mutation des ressources humaines*

Pour diffuser la culture digitale dans l'entreprise, plutôt que de créer un petit groupe d'experts au sein des structures de direction, j'ai préféré placer des compétences digitales un peu partout dans l'organisation, avec 85% de nouveaux dirigeants, soit un brassage garanti de compétences et de comportements, et plus de 5% de *digital natives*. La représentation, en proportion suffisante, de la génération née avec le numérique visait notamment à accélérer l'adoption du digital par le plus grand nombre. Progressivement, toute l'organisation est devenue experte du numérique.

Il aura fallu entre deux et quatre ans pour que nos salariés changent complètement de métier. Nous n'avons plus que cinquante personnes qui se consacrent uniquement à l'annuaire imprimé chez SoLocal. Le plus grand défi auquel j'ai dû faire face a été de faire accepter le droit à l'échec. Petit à petit, nos collaborateurs constatent que nos réactions sont en ligne avec notre discours, mais j'ai conscience que nous leur demandons de faire aujourd'hui le contraire de ce qu'ils ont appris et appliqué pendant trente ans. En France, les managers ont tendance à taire ce qui ne marche pas et c'est un combat de tous les jours que de les convaincre que les erreurs sont nécessaires pour innover et réussir. Dès lors qu'il ne dure pas, l'échec est un moteur puissant de la transformation digitale.

## Une croissance bridée par la dette

**Un intervenant:** *Non seulement France Télécom a fait une affaire lors de la vente des PagesJaunes, mais votre entreprise a investi ensuite dans de nouveaux process et dans la formation de ses collaborateurs. Vous aviez sans doute un fonds avec des poches profondes...*

**Jean-Pierre Remy:** En réalité, le LBO (*Leverage Buy-Out*) mis en place en 2006 s'est très mal passé, mais l'entreprise était extrêmement rentable – et reste d'ailleurs l'une des entreprises les plus rentables de France. L'annuaire imprimé dégagait, grâce à la publicité, 40 % de rentabilité nette. Ce taux atteint aujourd'hui, dans un modèle complètement différent, plus de 30 %. Mais vous avez raison, nous avons investi très lourdement dans la transformation de l'entreprise. Entre 2011 et 2015, sur les 2 milliards d'euros de rentabilité nette dégagés par l'entreprise, 1,2 milliard est allé au service de la dette, 400 millions à l'impôt sur les sociétés, 150 millions ont été retournés aux actionnaires et 250 millions ont été utilisés pour la transformation de l'entreprise. Si nous avions pu utiliser la quasi totalité du service de la dette à notre transformation, SoLocal serait aujourd'hui leader mondial...

En 2006, la société valait 4 milliards d'euros, mais elle a été vendue 6 milliards par France Télécom sur la promesse de dividendes importants. Deux fonds très puissants se sont lourdement endettés pour acheter l'entreprise. Entre 2006 et 2011, près de 4 milliards d'euros de dividendes ont été versés aux actionnaires et une dette de 2 milliards d'euros a été créée. Un an et demi après être arrivé, en 2010, j'ai expliqué aux investisseurs que nous ne pouvions plus verser de tels dividendes. Ce faisant, les fonds n'ont pas pu maintenir leur structure de financement et ont perdu jusqu'au dernier euro qu'ils avaient investi. Nous n'avions plus d'investisseur de référence. Notre capital était détenu par les prêteurs qui avaient hérité des actions des fonds et qui n'avaient aucune vocation à accompagner notre entreprise. Nous vivons depuis avec ce lourd fardeau. Tout l'argent gagné par l'entreprise sert principalement à payer les intérêts de la dette. Si nous parvenions à retrouver une marge de manœuvre au niveau financier, nous pourrions, compte tenu de notre avance technologique, prendre une position de leader en Europe, voire dans le monde.

**Int.:** *Comment expliquer qu'une entreprise aussi rentable que la vôtre souffre d'un problème de financement? Vous êtes-vous tournés vers la Banque publique d'investissement (BPI)? Généralement, une entreprise numérique connaît une forte croissance et cherche à maximiser sa valeur pour ses actionnaires. Vous cassez tous les codes. Êtes-vous réellement une entreprise digitale ou plutôt une entreprise digitalisée?*

**J.-P. R.:** Nous sommes un groupe Internet, mais le groupe Internet le plus endetté au monde! Notre dette est supérieure à notre chiffre d'affaires. Aucune autre société du secteur n'affiche un tel ratio d'endettement. Nous avons bien évidemment, et à de nombreuses reprises, sollicité la BPI. Officiellement, on nous dit que la BPI n'a pas vocation à venir au secours de financiers privés qui se sont mal embarqués. Quant à la BCE (Banque centrale européenne), nous sommes loin de répondre à ses critères d'investissement. Nous n'avons d'autre solution aujourd'hui que de nous tourner vers les investisseurs privés.

## SoLocal dans son environnement

**Int.:** *Si je vous ai bien compris, les deux tiers du chiffre d'affaires de votre activité de recherche locale (500 millions d'euros) sont liés aux audiences issues de Google, Bing, Apple, Yahoo et Facebook. Ne craignez-vous pas une trop forte dépendance à l'égard de ces grandes plateformes?*

**J.-P. R.:** Nous sommes régulièrement pris de court par nos partenaires qui, de manière volontaire ou non, sans que nous soyons prévenus, effectuent des changements d'algorithme. Toutefois, nous avons réparti nos risques entre les différents acteurs et personne ne représente un poids excessif dans notre trafic. Nous sommes dans un rapport d'interdépendance avec les grands du Web, réglé par la qualité du contenu et les interfaces techniques.

Ils analysent en permanence notre performance et la comparent avec celle des autres acteurs. Le taux d'erreur des réponses est un critère essentiel. Sur un moteur de recherche, il y a aujourd'hui 6% de données inexactes lors d'une recherche locale, contre 2% pour les informations traitées par SoLocal. Notre entreprise compte deux cents personnes qui font des mises à jour toute la journée pour détecter les informations devenues obsolètes. Nous tenons à jour une base de quatre millions d'entreprises, que nous enrichissons. Nous sommes très bons aujourd'hui pour la qualité de nos contenus et de notre interface technique.

**Int. :** *Vous n'êtes plus uniquement dans un métier de diffusion pour PagesJaunes mais aussi dans la collecte des retours des utilisateurs. À cet égard, le nombre d'avis déposés sur les sites référencés par Yelp est bien plus important que sur PagesJaunes.*

**J.-P. R. :** En effet, le contenu généré par les utilisateurs reste l'une des faiblesses de SoLocal, mais nous sommes l'un des rares à être certifiés Afnor sur le dépôt des avis. La marque PagesJaunes est bien souvent utilisée comme un certificateur de données. On attend de ce site qu'il présente les informations les plus justes possible et nous ne pouvons pas nous permettre des soupçons sur de faux avis. Le nombre d'avis déposés sur nos sites reste un gros challenge, tout comme les photos et le transactionnel (réservation, livraison). Dans le secteur de la restauration, nous courrons le risque que nos partenaires n'aillent plus chercher de contenus PagesJaunes ou SoLocal. Nous allons donc prendre des initiatives au cours des prochaines semaines pour nous doter des technologies et des contenus qui nous permettront de faire référencer en priorité nos clients.

**Int. :** *Après avoir mené une transformation radicale de votre entreprise, vous envisagez de conquérir le marché de l'Internet local dans le monde entier. Vous allez devoir devenir polyglottes pour maîtriser les langues locales partout sur la planète!*

**J.-P. R. :** Cette étape ne pourra se réaliser que si nous parvenons à réduire notre dette, mais nos services de *Store Locator*<sup>1</sup> et de *Product Locator*<sup>2</sup> fonctionnent déjà dans une centaine de langues. En Espagne, en Autriche et en Angleterre, nous avons des équipes locales. Dans d'autres pays, nous nous développons à partir de partenariats. Quand j'étais chez Expedia, j'ai toujours appliqué la même méthode pour se développer sur un nouveau marché: acquérir sur le marché une entreprise reconnue pour sa qualité de service. Nous investissons en réalité dans la qualité des hommes qui composent l'équipe, et nous leur apportons notre technologie et nos contacts avec les grands du Web. Partout où nous sommes implantés, nous cherchons à construire une *affectio societatis* pour SoLocal, autour de sa mission universelle.

## Voies et freins du changement

**Int. :** *Quelles formations avez-vous mis en place pour les commerciaux?*

**J.-P. R. :** Nous cherchons à leur apporter une connaissance générale du Web, de l'activité de nos concurrents et des méthodes de travail d'une entreprise digitale. Désormais, nos commerciaux prennent les commandes sur une tablette, avec signature au doigt! Nous organisons également une formation spécifique sur nos partenariats afin de leur montrer comment les contenus SoLocal apparaissent sur les grandes plateformes du Web et comment on optimise une campagne de communication. Nous leur proposons aussi une formation aux offres de SoLocal puisqu'elles sont en permanente évolution.

Pour nous, la formation au management revêt une importance particulière. Manager dans une entreprise digitale ou dans une organisation classique n'est pas du tout la même chose. Autrefois, la taille et le nombre de fenêtres des bureaux étaient proportionnels au rang dans la hiérarchie. Nous devons déménager prochainement

- 
1. Fonctionnalité permettant aux internautes d'avoir une visibilité, grâce à une carte géographique, sur la localisation d'un ou plusieurs magasins.
  2. Fonctionnalité permettant aux internautes de consulter, produit par produit, la présence d'une référence dans un point de vente donné.

dans de nouveaux locaux où les bureaux ne seront plus attribués. Un manager m'a demandé: « À quoi va-t-on reconnaître que je suis manager? » Pas à son bureau, en tout cas!

**Int. :** *Jusqu'à quel point avez-vous réussi à faire l'entreprise d'aujourd'hui avec les salariés d'il y a cinq ans?*

**J.-P. R. :** Environ 60 % de notre personnel actuel était présent en 2009, avec un effectif global en légère réduction. J'admire toutes nos équipes, qui ont su se remettre en cause et apprendre de nouveaux métiers. Le renouvellement a concerné à 35 % les commerciaux de terrain et les télévendeurs, soit la moitié de nos salariés. Pour accompagner notre passage à un schéma plus concurrentiel, la loi française nous imposait de modifier le contrat de ces commerciaux et télévendeurs, ce qui supposait un plan de sauvegarde de l'emploi. Au total, six cents réunions ont été organisées avec les partenaires sociaux et trois cents personnes ont refusé leur changement de contrat, chaque départ nous coûtant en moyenne 250 000 euros!

Le management et les fonctions techniques ont, par ailleurs, été profondément modifiés. Nous avons mis en place un plan de départs volontaires pour les compétences devenues obsolètes après la numérisation des processus clés.

**Int. :** *Les nouvelles pratiques de management favorisent-elle la rapidité de la transformation numérique? Pensez-vous que ce processus soit plus aisé à l'étranger qu'en France compte tenu des différences de culture entre les pays?*

**J.-P. R. :** La transformation numérique de SoLocal en Espagne s'est, en effet, déroulée plus rapidement, mais les collaborateurs de l'entreprise étaient plus nombreux à venir du secteur du digital. Toute la question est en réalité de savoir d'où l'on part, et nous venions de loin en France. Je n'envisage d'ailleurs pas de réitérer l'expérience française à l'étranger, c'est-à-dire de faire passer en quelques années une entreprise de pages jaunes locale de 30 % à 85 % d'activité Internet. Il n'en reste pas moins vrai qu'il est très long, dans notre pays, de mener des changements. Avant de pouvoir utiliser le nouveau contrat des commerciaux dont je viens de vous parler, soit une étape indispensable à la transformation de l'entreprise, il a fallu un an et demi. Il ne s'agissait pourtant pas de supprimer des emplois, mais simplement de nous organiser autrement.

Parmi les transformations que nous avons conduites, la plupart étaient liées au numérique, mais d'autres provenaient de nos propres archaïsmes en termes de fonctionnement. Nous sommes passés à un management par objectifs et nous avons développé un outil de gestion de la relation client (CRM – *Customer Relationship Management*), très structurant pour la nouvelle organisation. Les échanges au sein des salariés sont désormais plus transversaux et moins hiérarchiques.

Le numérique accélère les *process* et impose en permanence un jeu d'essai-erreur, car les situations rencontrées sont beaucoup plus diverses qu'auparavant. Il n'y a d'ailleurs pas une seule version de pagesjaunes.fr en ce moment en ligne, mais plusieurs, qui sont en cours de test. Nous avons décentralisé au maximum la prise de responsabilité et demandé à nos collaborateurs d'accepter l'échec à tous les niveaux. Ils disposent dorénavant des outils qui leur permettent de mesurer le retour de leur travail et de s'autocorriger. Le modèle économique est le même pour tous, avec un indicateur unique: le nombre de fois où notre client a été vu, cliqué et contacté. C'est ce que nous appelons le "trafic utile", qui génère un revenu moyen par client.

**Int. :** *Comment faites-vous pour traduire votre nouvelle exigence d'autonomie dans la définition de poste de vos salariés?*

**J.-P. R. :** Celle-ci constitue un exercice difficile dans le numérique. Lorsque je parle avec les managers et les équipes du processus de décision et du degré d'autonomie attendu dans notre organisation, j'insiste sur le terrain de jeu qui est le leur (les produits SoLocal), sur les indicateurs de performance et sur les valeurs de l'entreprise. Ces valeurs – l'intégrité, le client, l'équipe, l'innovation et l'agilité – constituent la boussole que nous leur avons donnée pour s'évaluer dans leur travail et pour relever, chaque jour, les nouveaux défis de l'économie digitale.



■ Présentation de l'orateur ■

**Jean-Pierre Remy**: diplômé de l'École Centrale et d'HEC, il a fondé Egencia, numéro un mondial du voyage d'affaire sur Internet; il a transformé l'historique PagesJaunes en SoLocal Group, leader européen du digital (80% de chiffre d'affaires sur Internet), dont il est directeur général depuis 2009.

---

Diffusion juillet 2016

---