

Questions/réponses à Pierre Danon, Président et Eric Boustouller, Directeur Général

Dans quel état d'esprit sont les top investisseurs de SoLocal, notamment ceux qui ont fait des pertes ? Ont-ils encore de la dette ?

Ces actionnaires sont engagés pour accompagner SoLocal. Ils constituent un actionnariat stable avec lequel le dialogue est ouvert. Ils attendent que le cours progresse. Ces actionnaires n'ont plus de dette.

Qu'est-il prévu au niveau du refinancement de la dette ?

Le niveau de la dette, 400 M€, est tout à fait acceptable pour une entreprise comme SoLocal. Il convient néanmoins de revoir certaines de ses conditions qui ne rendent pas l'entreprise manœuvrante, au niveau des covenants et de sa maturité.

Les conditions de marché sont bonnes pour un refinancement mais il faut attendre que SoLocal ait un plan stratégique à 3 ans et des perspectives pour 2018 définies, pour pouvoir mener ce refinancement à bon terme. Ce sera le cas à partir du 15 février. L'objectif est d'aller le plus vite possible à partir de cette date. Un groupe de travail en interne travaille déjà sur le sujet. Des projections de trésorerie doivent être faites.

Est-ce que la diminution de la dette est un préalable à son refinancement ?

Non et l'entreprise n'a, en ce moment, pas de capacité à rembourser en partie sa dette. Les investissements vont être réduits, quelques cessions sont en cours qui devraient apporter un peu de trésorerie. Les plans doivent être faits pour définir les besoins de trésorerie de l'entreprise pour les mois et années à venir.

Par quelles innovations passe le retour à la croissance ?

Il faut accroître l'ARPA avec une nouvelle offre de search et une nouvelle gamme. Il y a des actions à mener face au déclin du parc de clients, qui certes se ralentit mais ce n'est pas suffisant. Il faut une nouvelle expérience client, fidéliser, accroître la valeur des clients avec en support aux actions, des outils et des systèmes d'information performants, qui seront livrés mi 2018. Une partie des chantiers étaient lancés avant que j'arrive avec le programme « conquérir 2020 ». L'entreprise était déjà en mouvement. Nous allons mettre en place une approche multicanal pour assurer de la continuité dans la relation client.

Quelle analyse faites-vous de nos clients et de la décroissance du parc ?

Quand les clients partent, ils choisissent de se tourner vers des Web agencies, des agences locales ou des concurrents. Nous allons passer les contrats en renouvellement automatique ce qui aura un impact considérable sur le taux de chute, si nous arrivons à continuer la relation avec nos clients tout au long de l'année. C'est l'intensité de cette relation qui est clé. Le portail client, le « business

center », n'est utilisé que par 17% de nos clients. Pour l'acquisition de clients, nous avons une expérience réussie avec une approche premium mise en place à la télévente : nous recrutons des clients à plus forte valeur et qui restent plus longtemps. Il faut la généraliser.

Nous devons également avoir des audiences qui se développent, avec trois fers au feu : les audiences directes, les audiences à travers notre position sur Google et les audiences via nos partenariats. Nous n'avons pas assez de reach aujourd'hui.

Nous pouvons également faire beaucoup plus avec Facebook, qui drive beaucoup la croissance du marché aujourd'hui.

Nous serons plus précis sur nos projections le 15 février prochain. Nous avons 60 Millions de visites par mois sur nos media et 20 Millions de visiteurs uniques. La migration digitale est faite. Notre présence sur le terrain est un atout, même s'il faut la réinventer. Nous avons un nouvel élan en interne avec « Conquérir 2020 » qu'il faut accélérer. Il y a une vraie envie de faire la transformation. Il n'y a aucune raison que nous ne repartions pas en croissance de notre parc clients.

Comment expliquer que vous perdez des clients ? Complexité ? organisation commerciale ? services ? prix ?

Nous avons un gros travail d'amélioration de notre exécution à faire. On vend des choses qui n'ont pas assez de valeur perçue sur le marché et on perd des clients pour cela. Nous devons créer une perception d'abondance avec une gamme plus simple et une tarification plus adaptée autour de plusieurs axes : l'identité, la présence, la visibilité, le social, la performance.

La marque Pages Jaunes est abimée. Il faut reconstruire le produit pour reconstruire la marque. Il faut réinventer complètement Pages Jaunes avec des effets Wahoo continuels dans l'expérience utilisateurs et en tirant partie de l'intelligence artificielle et du machine learning. Il faut redéfinir un cercle vertueux : une bonne offre avec de l'accompagnement chez le client. Et nous devons faire cela en 2018. Il y a urgence. Nous devons opérer une transformation radicale et profonde de l'entreprise.

Notre stratégie c'est de créer un hub pour tous les services digitaux.

Et combien de temps faut-il pour révolutionner les choses ?

Le chantier est énorme. Il y a un conflit entre ce qu'il y a à faire et le temps pour le faire. La variable d'ajustement, c'est la réduction des coûts, sans mettre en péril l'entreprise. La bonne nouvelle, c'est qu'on peut couper les coûts pour porter l'EBITDA.

Comment allez-vous répartir les rôles entre croissance et coûts ? Vous avez l'air d'être plutôt un homme de croissance et vous ne pouvez pas être partout à la fois...

Je ne suis pas que sur la croissance. Les décisions de baisse des coûts, c'est moi qui les ai prises à mon arrivée, ainsi que les plans d'économie suivants. Nous devons revoir la pertinence de notre media Pages Jaunes et apporter des réponses plus « sociales », au sens communautaires. Mon objectif à 3 ans est d'atteindre un cours de bourse de 1,98€ par action.

Y aura-t-il un plan social ? Quel coût va-t-il avoir ?

Je vais faire usage de mon droit de réserve sur le sujet car nous devons d'abord parler avec les partenaires sociaux. Nous devons faire une transformation qui va toucher toute l'entreprise. Et nous devons gérer notre trésorerie, et refinancer la dette pour passer ce cap de trésorerie. Il faut de la

détermination et de l'intensité. Je suis habitué à piloter la productivité tout en créant un environnement de travail épanouissant pour les collaborateurs. Je l'ai fait chez Microsoft.

Vous avez été surpris en arrivant chez SoLocal ?

Je connais SoLocal depuis 10 ans car j'étais à l'initiative du partenariat entre Microsoft et SoLocal. Je savais qu'il y avait du travail. Toutes les entreprises doivent se transformer sinon elles disparaissent. Aucune position n'est acquise. Ca a été le cas chez Microsoft.

Comment va se passer le pilotage de la partie tarification des offres de search qui est très technique ?

Le travail a commencé il y a 2/3 mois et sera finalisé en décembre pour commencer des tests au premier trimestre. L'objectif est de lancer la nouvelle gamme au milieu de l'année prochaine avec les outils et la formation des équipes commerciales adaptés.

Quelles sont les marges par type d'activité ? N'y a-t-il pas le risque de développer des activités à moindre marge ?

Il faut bien s'entendre sur la définition de la marge. La seule qui est importante est la marge EBITDA moins les investissements. Le travail est en cours et il devra également être fait sur les nouvelles activités à développer.

Comment allez-vous décliner la nouvelle culture dont vous parlez dans l'entreprise ?

Je vais partir d'une vision puis définir la stratégie et enfin les valeurs associées à la culture. Ensuite, il faut aligner le management sur cette culture et ces valeurs, les vivre au quotidien dans l'entreprise avec des exemples concrets : si nous sommes orientés clients, nous faisons venir des clients dans l'entreprise. Il faut développer le mode de travail collaboratif. La force, c'est l'équipe. Je l'ai expérimenté chez Microsoft. En 3 ans, la valorisation boursière a été multipliée par 3.