



COMPTE RENDU DU COMITE CONSULTATIF DES ACTIONNAIRES DU 9 OCTOBRE 2018

- Installation du nouveau Comité Consultatif des Actionnaires, rappel des objectifs du Comité et tour de table pour échanger sur les motivations et préoccupations des membres du Comité

- Présentation des résultats du premier semestre 2018 et point sur l'avancement du plan de transformation SoLocal 2020 par Eric Boustouller, Directeur Général

2018 : année de transformation majeure

Exécution en phase avec le plan stratégique SoLocal 2020

Signature des accords avec les organisations syndicales après une période de négociation de 4 mois : environ 800 collaborateurs ont quitté l'entreprise en juillet 2018

Confirmation de la perspective 2018 : stabilisation de l'EBITDA récurrent (€170M)

- Questions ouvertes

J'ai pu constater que les professionnels connaissent peu la marque SoLocal, ils connaissent PagesJaunes et dans certains cas ils peuvent en avoir une image dégradée. Comptez-vous communiquer sur vos marques et mener des campagnes de communication ?

Nous allons communiquer sur SoLocal à partir de début novembre et sur les nouvelles offres. Nous planifions de lancer des campagnes de publicité sur la marque SoLocal au premier semestre 2019 avec un budget annuel de l'ordre de 10 millions d'euros alloué au marketing. Nous ne communiquerons pas sur PagesJaunes car pour les médias c'est l'expérience utilisateurs qui est garante de sa réussite et de son audience. C'est le travail que nous avons engagé sur PJ depuis le début de l'année, l'un des trois piliers de notre stratégie SoLocal 2020. Délivrer de la qualité à nos clients et répondre à leurs besoins, est aussi un moyen de renforcer l'image de notre marque.

Quelle est votre stratégie par rapport aux plus grandes entreprises ?

SoLocal ne s'adresse pas seulement aux TPE et PME. Nous avons une expertise grands comptes à réseaux et des produits dédiés sur nos différentes gammes.

Nous venons de recruter une spécialiste de la vente grands comptes, Isabelle Décamp. Elle vient de la communication, et récemment de chez 366 qui est la régie de la presse régionale et locale. Cette expérience qui lui a permis de développer une grande connaissance du tissu économique local des grands comptes.

SoLocal est-il fournisseur un de data ?

SoLocal ne fournit pas de la data à des tiers. Ce n'est pas notre métier. Mais cette donnée nous permet d'optimiser de façon efficace le ciblage de nos campagnes pour nos clients, qu'il s'agisse de PME ou de grands comptes. C'est un actif fort de l'entreprise.

Allez-vous chercher de nouveaux clients ?

Oui bien entendu. Nous venons notamment de lancer nos premières campagnes de marketing automatisées pour faire de la conquête clients ou reconquérir ceux qui nous ont quittés. Ces campagnes de « marketing automation » vont s'intensifier dès le début de l'année 2019.

Pouvez-vous nous parler de votre organisation commerciale et de la gestion de la relation client ?

Il y a beaucoup de travail qui a été entrepris sur les fondamentaux de l'organisation commerciale et qui est en cours. Notre objectif est de déployer une organisation omnicanale sur les canaux de vente terrain, télévente, grands comptes, et à partir de janvier 2019 le e-commerce. Nous avons recruté de nouveaux directeurs par canal de vente qui sont arrivés au cours de l'été (e-commerce, grands comptes, relation client). Une fois l'organisation mise en place, les clients seront alloués aux commerciaux selon leur potentiel d'ARPA. Nous avons travaillé à cette segmentation cette année. Et le client sera suivi par un coach digital qui en coordination avec le commercial s'assurera de la satisfaction du client.

Toute cette organisation s'appuie sur la définition d'un parcours client tout au long de sa relation avec SoLocal, d'une optimisation des outils CRM et de nouveaux équipements.

Enfin, nous avons commencé à lancer des campagnes de marketing automation pour générer des leads qui seront affectés au canal de vente adéquate en fonction du potentiel commercial. C'est un sujet sur lequel nous vous proposons de dédier un prochain CCA.

Où en êtes-vous de vos travaux pour améliorer les dysfonctionnements du moteur de recherche PJ ? Que faites-vous pour améliorer la pertinence des réponses ?

Nous travaillons effectivement à améliorer la pertinence des réponses sur PJ. On peut en effet constater que dans les réponses apportées aux utilisateurs aujourd'hui, beaucoup de réponses sont proposées, sans isoler les plus pertinentes. Nous testons actuellement l'algorithme du moteur de recherche Bing en partenariat avec Microsoft pour valider si en le doublant avec notre moteur PJ, nous arrivons à significativement améliorer la pertinence des réponses. Il faut se souvenir que PJ est un ancien annuaire. Le moteur de recherche PJ a été construit pour répondre aux attentes des annonceurs. Mais notre stratégie est de faire évoluer notre média pour rééquilibrer les attentes utilisateurs/annonceurs comme c'est le cas pour d'autres grands moteurs de recherche comme Bing ou Google.

Pourriez-vous faire un point sur Mappy ? Quels sont les développements stratégiques ?

Nous travaillons à l'amélioration de l'expérience en particulier sur le GPS et le comparateur multi-modal avec un focus sur les transports en commun. Nous explorons aussi les opportunités pour Mappy de devenir un opérateur de Maas (« Mobility as a service »), qui permettra de proposer en temps réel le meilleur trajet dans une métropole, et au meilleur prix, avec la possibilité d'utiliser plusieurs moyens de transport.

Avez-vous des liens avec les organismes professionnels ?

Nous entretenons ces liens au niveau local. Nous travaillons tout l'écosystème local à partir de nos hubs régionaux : fédérations professionnelles, CCI... Nous allons nommer des référents locaux qui seront responsables de la relation pour développer des partenariats. On ne fait pas encore de formation par exemple en CCI comme d'autres acteurs (Facebook,...), mais c'est aussi notre objectif.

Vous nous dites que les outils de pilotage en interne sont pauvres, quel est le travail que vous menez à ce sujet ?

Nous avons dès le premier semestre décidé d'équiper l'entreprise d'un ERP, qui n'existait pas jusque-là. Le choix de l'ERP et de l'intégrateur sera fait sur le quatrième trimestre 2018 pour une implémentation des modules Finance et Comptabilité au T3 2019.

Quels sont les vrais concurrents ? S'agit-il d'une concurrence diffuse ou prégnante ? Et quelles sont les stratégies que vous déployez pour contrer la concurrence ?

Sur notre offre macro, la concurrence est diffuse : toutes les agences web, les gafams – mais qui sont aussi nos partenaires-, les adtechs... La question majeure est comment on se différencie. Nous sommes forts grâce à nos actifs : notre data locale que tout le monde nous envie, nos plateformes technologiques (ex : Présence, Local Impact, ...), nos médias à grande audience PJ et Mappy, nos partenariats avec des volumes importants... Nous sommes le seul acteur avec cette capillarité et ce volume. Nous sommes aussi l'acteur du « dernier kilomètre » dans l'écosystème. Nous avons plus de 1 500 personnes qui parlent aux PME et aux pros tous les jours !

Où en êtes-vous sur la gestion de la trésorerie ?

Nous travaillons sur ce sujet avec une attention particulière pour optimiser les flux de trésorerie. Nous travaillons à réduire notamment le nombre de jours de crédit clients et sur les délais de paiement fournisseurs. C'est un véritable changement de mode de gestion. Nous sommes en train de lancer un plan d'actions à ce sujet en plusieurs étapes, dont nous présenterons les contours lors de la communication des résultats du 3^e trimestre 2018. Nous envisageons aussi d'intégrer cette dimension dans les critères de rémunération variable de nos commerciaux.

Pouvez-vous confirmer le coût du plan de restructuration et à partir de quel moment les économies seront effectives ?

Comme annoncé en février, le coût du plan de restructuration est estimé à 180 millions d'euros environ. Il doit générer des économies à partir de 2020 en année pleine d'environ 120 millions d'euros par an.

Quelle est votre politique en matière de versement de dividendes ?

L'entreprise est en profonde transformation donc ce n'est pas un sujet d'actualité. Mais au fur et à mesure de la réalisation du plan, c'est un sujet que nous allons bien sûr explorer. En 2020, si le plan se déroule bien, la question se posera. Au même titre, que la possibilité de continuer à réduire notre endettement.

Nous souhaiterions envoyer un signal positif à nos actionnaires, même s'il est symbolique dans un premier temps.

Il est trop tôt pour en parler mais c'est un sujet de réflexion pour 2020.

Le taux de la dette étant particulièrement haut, pourquoi la société ne procède-t-elle pas à un refinancement ?

Nous estimons en effet que notre dette est trop chère à un coupon de 8% et les obligations financières (« covenants ») liées à la documentation de cette dette sont très contraignantes. Nous avons pour objectif de refinancer notre dette quand les conditions de marché le permettront et lorsque nous aurons avancé davantage dans notre plan de transformation

Nous avons annoncé le 25 juillet au moment de l'annonce des résultats semestriels, que nous poursuivions l'analyse des options de refinancement avec comme principal objectif d'en abaisser le coût. Nous avons précisé que nous n'excluons à ce stade aucun type d'instrument de financement, y compris des instruments pouvant donner accès au capital dans le cadre des autorisations votées en Assemblée Générale le 9 mars dernier.

Après de nombreux échanges avec nos actionnaires, l'entreprise a décidé de ne pas recourir à une opération de financement avec des instruments donnant accès au capital, du fait du niveau actuel du cours et du coût implicite du capital.

Sur les marchés obligataires, les conditions ne sont actuellement pas réunies. Dès qu'elles le seront, nous serons en capacité de mener à bien une opération. Mais actuellement, les marchés obligataires sont difficiles. Yell, notre homologue anglais, a levé de la dette dans sa devise à un coupon de 8,5%.

Qu'est ce qui explique l'évolution du cours de bourse à la baisse ?

Le cours a enregistré une baisse depuis début août même si depuis le début de l'année le titre est toujours en hausse de +7% alors que le SBF 120 a perdu -4%. La tendance à la baisse s'explique par des pressions sur les marchés boursiers depuis 2-3 mois sur les capitalisations de petites tailles et de tailles moyennes en raison d'un phénomène de « flight to quality », les investisseurs anticipant un retournement de cycle et privilégiant ainsi les valeurs refuges au détriment des profils risqués ou cycliques.

Il faut aussi souligner que la volatilité de notre titre est forte, en moyenne depuis le début de l'année elle est trois fois supérieure au marché français. Tous les mouvements boursiers sont donc très amplifiés sur notre titre.

Dès que le marché prendra confiance en la capacité de la société à croître dans son activité digitale, nous sommes convaincus que l'impact sur le cours sera significatif.

A noter également qu'il y a actuellement très peu de positions à découvert sur notre titre (environ 4% du capital).

Qui sont les bons comparables boursiers de SoLocal ?

On peut bien sûr comparer SoLocal aux anciens annuairistes dans le monde (Italiaonline, Yellow Pages Canada, Eniro...) mais beaucoup de ces acteurs sont en restructuration, chacun d'eux a ses propres spécificités (flottant limité, ...) et le marché ne croit pas beaucoup en la capacité de transformation de ces acteurs. Cela explique le niveau de valorisation actuel de SoLocal.

Dès que nous aurons démontré notre capacité à transformer SoLocal, le re-rating sur le titre devrait être sensible. Il est rare de trouver dans le marché un acteur du digital au niveau de valorisation où nous sommes. Ce sont ces comparables, les acteurs du digital en France et à l'étranger que nous regardons.

Mais pour un re-rating de notre valeur, nous devons faire la démonstration de notre capacité à croître.

Y a-t-il un mouvement de consolidation dans le secteur ?

On n'observe pas encore de phénomène de consolidation dans le secteur et tous les acteurs sont en transformation. Mais les mutations technologiques actuelles (plateformes en SaaS, utilisation du cloud) pourraient favoriser à terme un mouvement de consolidation.

Pourrait-on envisager qu'un GAFAM soit intéressé par le rachat de SoLocal ?

Les Gafams sont des partenaires. Nous avons avec Google et Facebook par exemple des accords importants. Nous sommes pour eux des accélérateurs de croissance. Et dans l'écosystème, nous avons la data locale et la relation avec les PME-TPE.

De surcroît, notre objectif est d'amener la valeur de cette entreprise bien au-delà du cours actuel, à 2 euros, grâce au plan de transformation SoLocal 2020. C'est d'ailleurs l'un des critères principaux de performance du plan de rémunération des dirigeants de l'entreprise.

Question à Eric Boustouller : envisagez-vous de rester longtemps dans l'entreprise ?

Ancien dirigeant de Microsoft, j'ai décidé de devenir Directeur Général de SoLocal pour mener à bien un nouveau projet stratégique pour faire de SoLocal un champion du digital en France puis à l'international. C'est une formidable aventure. 2020 est un point de départ.

Participants :

Comité Consultatif des Actionnaires

François-Xavier BARBIER
Alain BESSOU
Pierre BOURRET
Jean-Marc CHARBONNEL
Pierre FUCHS, salarié de SoLocal
Pino GIUFFRIDA
Martine GUIGNARD
Michel GUIGNARD
Guillaume LUSSEAU, salarié de SoLocal
François MATRY
Eric PETERS
Luc PUPETTO
Michel RASCHETTI
Arnaud VAN DER GRACHT DE ROMMERSWAELE
Roland WOLFRUM

SoLocal

Pierre DANON, Président du Conseil d'administration
Alexandre LOUSSERT, Administrateur
Eric BOUSTOULLER, Directeur Général
Nathalie ETZENBACH, Directeur Relations Investisseurs

Invité

Philippe BESNARD