

## La transformation numérique à grande vitesse

**Passant du fournisseur d'annuaires et de répertoires au partenaire de marketing numérique pour les PME suisses, localsearch (Swisscom Directories SA) a connu une totale métamorphose en quelques années seulement. Comment en est-on arrivé là? L'histoire qui se cache derrière cet exemple de réussite de la transformation numérique est étroitement liée à Stefano Santinelli, l'actuel CEO.**

143 ans. Il faut remonter aussi loin pour trouver les racines de localsearch (Swisscom Directories SA<sup>1</sup>), avec la publication du premier annuaire téléphonique public de Suisse le 6 novembre 1880. Plus de 100 ans plus tard, l'entreprise prend une décision capitale en tant que fournisseur d'annuaires téléphoniques et de répertoires: un partenariat est conclu avec PubliGroupe à peine un an après la création de Swisscom Directories SA en 1998. Swisscom Directories lance alors les Pages blanches, annuaire téléphonique des numéros privés, et PubliGroupe les Pages jaunes, annuaire téléphonique des numéros professionnels.

### local.ch et search.ch, les «parents» de localsearch

Avec le boom d'Internet au début des années 2000, la numérisation de l'annuaire téléphonique démarre. En 2005, Swisscom et PubliGroupe fondent local.ch SA. L'année suivante, cette dernière lance le portail local.ch, qui devient l'annuaire téléphonique officiel en ligne. En 1995, Räber Information Management GmbH crée search.ch, l'un des premiers moteurs de recherche suisses. La Poste Suisse le rachète en 2004 et cinq ans plus tard, le groupe de presse Tamedia en devient actionnaire majoritaire.

Le rachat de PubliGroupe par Swisscom marque une étape décisive en 2014. Ainsi, Swisscom Directories SA devient à la fois l'unique éditeur de l'annuaire téléphonique imprimé avec les Pages blanches et les Pages jaunes, et l'exploitant de local.ch. Fin 2015, Tamedia et Swisscom trouvent un accord pour fusionner les deux plateformes, local.ch et search.ch. Tamedia n'y détient qu'une participation minoritaire.

---

<sup>1</sup> Depuis 2016, l'entreprise est présente sur le marché sous le nom de localsearch. Swisscom Directories SA reste une entité juridique.

## Décision radicale en 2016

Swisscom Directories apparaît sous le nom de marque localsearch dès 2016. La même année, les bases de la transformation en tant que partenaire de marketing numérique pour les PME suisses sont posées. Grâce à la fusion et à une année 2015 record, la situation de départ ne pouvait pas être meilleure. Cependant, en examinant la stratégie d'avenir, le conseil d'administration de Swisscom Directories SA ne se montre pas aussi optimiste. Pour Stefano Santinelli, alors membre du conseil d'administration et actuel CEO, cela ne fait aucun doute: en gardant le modèle commercial actuel, l'activité classique d'inscription sur local.ch, search.ch et dans l'annuaire téléphonique imprimé, la majeure partie de la clientèle risque de préférer des concurrents tels que Google, Facebook et autres, en raison de l'importance croissante des moteurs de recherche.

Son cri d'alarme est entendu: au printemps 2016, le conseil d'administration décide d'adopter une nouvelle stratégie. L'objectif est de sécuriser l'activité principale en concentrant localsearch sur la fourniture du meilleur des services numériques aux PME suisses. Parallèlement, de tout nouveaux secteurs d'activité présentant un potentiel de revenus à long terme sont développés.

## Un intermédiaire qui conduit au succès des PME dans le monde numérique

Les structures organisationnelles et les processus complexes doivent être simplifiés. Les nouveaux domaines d'activité ont besoin d'espace et il est impératif de respecter l'ambitieux calendrier de la transformation visée. Une organisation agile est mise en place et les structures de gestion sont radicalement simplifiées, pour parvenir à une structure plate sans niveaux hiérarchiques. L'introduction des OKR (*Objective & Key Results*) permet de mesurer les objectifs. Le délai entre le processus de création et le lancement des produits sur le marché se raccourcit et la force de pénétration dans la commercialisation augmente. Jugée trop lente, l'infrastructure informatique est uniformisée: les systèmes développés en interne sont remplacés par des systèmes standardisés et l'approche «Open Innovation» (innovation ouverte) est adoptée pour le développement de nouveaux produits. Toutes ces mesures rendent l'entreprise plus agile et plus efficace.

Pour motiver le personnel à penser de manière innovante et expansive et à adhérer à cette transformation, un nouveau but (*purpose*) est indispensable: l'entreprise doit, en sa qualité d'intermédiaire, contribuer au succès des PME dans le monde numérique. Le domaine New Business est créé pour accompagner le changement. Sa mission: promouvoir la transformation de l'entreprise sur la base du nouveau but.

## Une nouvelle activité numérique qui booste le chiffre d'affaires

Cette nouvelle stratégie favorise le lancement de cinq nouveaux produits destinés à aider les PME dans le monde numérique, en seulement deux ans. Rapidement, ils sont proposés sous forme de solution complète à prix fixe. Celle-ci comprend une présence en ligne sur tous les moteurs de recherche et médias sociaux, des campagnes en ligne et des solutions de réservation numérique, de commerce électronique et d'évaluation. Concrètement, ces produits permettent aux PME d'être trouvées, vues, likées et leurs prestations réservées et achetées dans le nouveau monde en ligne. Pour y parvenir, l'entreprise mise sur l'innovation ouverte en intégrant les services des grands acteurs d'Internet tels que Google et Facebook comme supports publicitaires et espaces de présence en ligne.

Cette stratégie s'avère rapidement payante: le recul de l'annuaire imprimé est compensé par les activités numériques nouvellement développées dès la fin de l'année 2018. La même année, avec la reprise des parts de Tamedia, Swisscom Directories devient une filiale à 100 % de Swisscom.

La transformation numérique de localsearch ne s'arrête pas là: 2018 voit la création de la plateforme pour les communes et les associations Localcities, 2019 le rachat du portail comparaison-des-fournisseurs.ch (aujourd'hui COMPARAISON CH) et 2020 celui de la plateforme pour les artisans renovero.ch. L'arrêt de l'annuaire téléphonique imprimé à la fin 2022 constitue à sa manière une autre étape clé de la transformation. Il en va de même avec la mutation de local.ch d'un annuaire téléphonique numérique en la plus grande plateforme de réservation suisse au printemps 2023.

Aujourd'hui, 98 % du chiffre d'affaires de localsearch est généré par les nouveaux produits numériques. Cela prouve de manière impressionnante à quel point cette transformation à grande vitesse a été un succès. localsearch est maintenant parfaitement armée pour surfer sur la vague de disruption de l'«IA générative».

## Questions à Stefano Santinelli, CEO de localsearch

### Avez-vous le souvenir du moment où vous avez réalisé que l'entreprise devait se réinventer? À quoi pensiez-vous alors?

Ce dont je me souviens très bien, ce sont des questions qui me taraudaient à ce moment-là: localsearch survivra-t-elle à la numérisation? Combien de temps avons-nous encore pour

effectuer cette inévitable transformation? Comment allons-nous réussir à faire évoluer rapidement notre entreprise? Et le plus important: comment réussir à embarquer notre personnel dans cette aventure et comment les motiver pour ce changement?

**En tant que CEO, avez-vous dû accomplir un énorme travail de persuasion ou bien tout le monde a-t-il rapidement compris que l'entreprise devait se transformer pour survivre?**

Nous étions confrontés à une tâche monumentale. La numérisation nous a très vite imposé des changements fondamentaux. Après une année 2015 record, l'entreprise disposait de beaucoup de forces pour entreprendre cette transformation. Et je m'en réjouissais. Il fallait toutefois libérer ces forces et les dynamiser.

**Selon vous, quels ont été les principaux obstacles à la mise en œuvre de la transformation?**

D'abord, il fallait admettre que l'annuaire téléphonique ne jouerait plus aucun rôle à l'avenir. Ensuite, nous avons dû trouver le courage de nous libérer du passé en prenant des mesures radicales. Le travail en coopération avec Google et d'autres géants de la tech s'est avéré décisif. Et aussi, nous avons radicalement transformé notre organisation. Notre flatarchie nous rend désormais plus agiles. Nous réagissons plus vite aux changements.

**La transformation de localsearch est-elle désormais achevée?**

L'étape majeure qui consistait à passer d'éditeur d'annuaires imprimés à partenaire de marketing numérique pour les PME suisses a été franchie avec succès. Cependant, le développement d'une entreprise, lui, ne s'arrête jamais: c'est un processus permanent. Et surtout, l'«IA générative» laisse entrevoir un grand nombre de nouvelles opportunités commerciales.

**Quelles leçons avez-vous tirées de tout ce processus pour vous-même, en tant que CEO?**

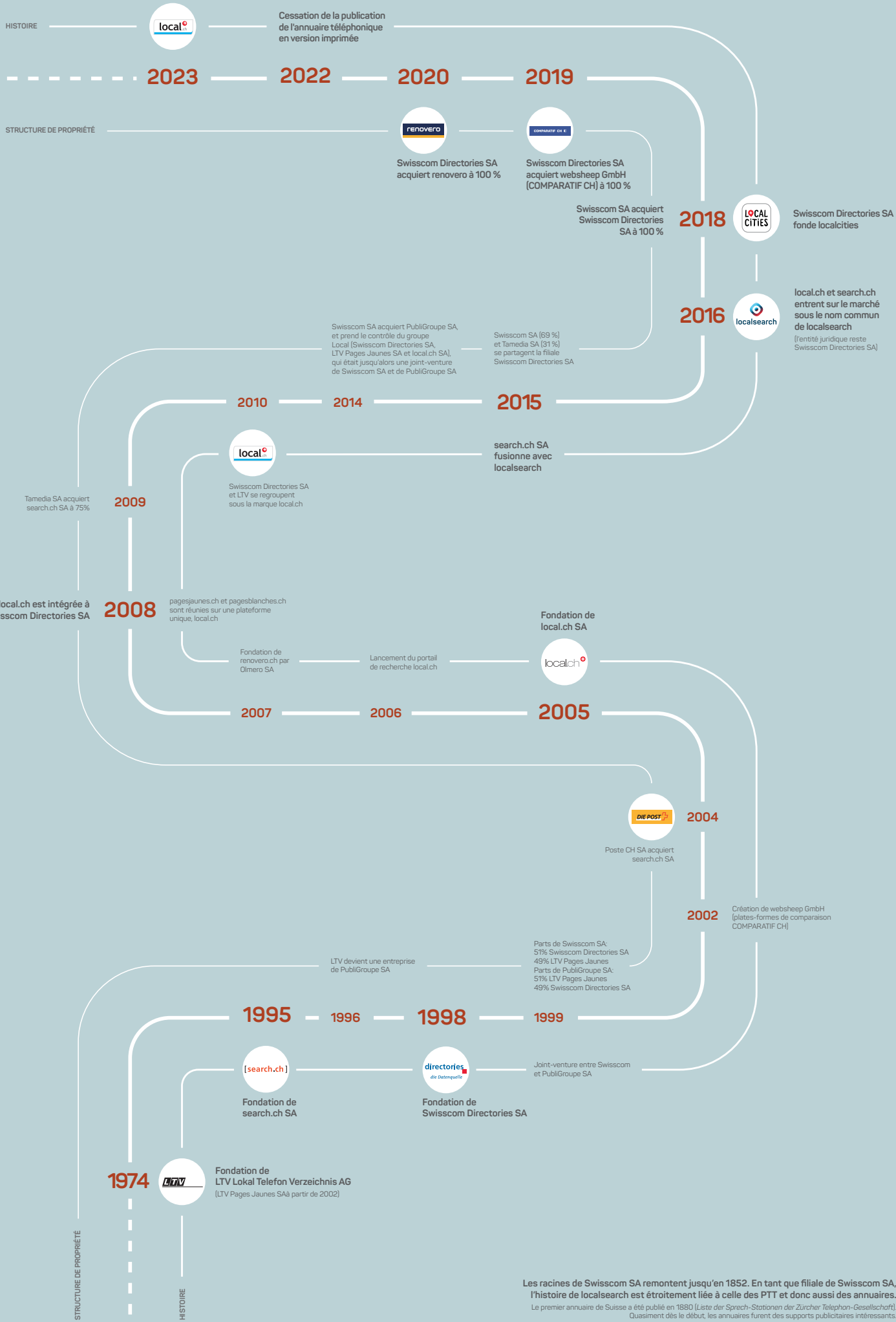
Que dans le monde actuel, la transformation est tellement un état permanent qu'elle est devenue un état normal. Donc, une entreprise doit être organisée de manière à pouvoir s'adapter le plus rapidement possible à de nouvelles circonstances. Et ces dernières années, nous n'avons pas manqué d'événements sociaux, politiques ou économiques majeurs qui ont contraint les entreprises à s'adapter durablement à de nouvelles situations.

**Comment voyez-vous l'avenir de localsearch?**

localsearch s'est imposée en Suisse. Pourquoi ne pas exporter notre approche efficace et s'implanter à l'étranger? Rien qu'autour de nous en Europe, il y a 14 millions de PME qui ne peuvent pas échapper à la numérisation.

# HISTOIRE ET STRUCTURE DE PROPRIÉTÉ

Repositionnement de local.ch en tant que plus grande plateforme de réservation en ligne de Suisse



Les racines de Swisscom SA remontent jusqu'en 1852. En tant que filiale de Swisscom SA, l'histoire de localsearch est étroitement liée à celle des PTT et donc aussi des annuaires. Le premier annuaire de Suisse a été publié en 1880 (Liste der Sprech-Stationen der Zürcher Telephon-Gesellschaft). Quasiment dès le début, les annuaires furent des supports publicitaires intéressants.