

# Jos Donvil, CEO de VOO et de L'Avenir

## «Marier deux groupes en difficulté, je n'y crois pas»

### LES PHRASES CLÉS

«J'ai l'impression que François le Hodey nous voit comme **une bouée de sauvetage pour son business.**»

«Si Nethys rachetait **Brutélé**, évidemment que je serais **super-content.**»

«VOO a dépassé les **200.000 clients mobiles.**»

#### INTERVIEW

JEAN-FRANÇOIS SACRÉ  
ET SIMON SOURIS

**C**e jeudi, une commission commune du Parlement wallon et de la Fédération Wallonie-Bruxelles doit se pencher sur le secteur économique de la presse d'information. Il y sera notamment question des Editions de L'Avenir, dont la direction a annoncé le mois dernier un plan de restructuration qui prévoit la suppression de 60 emplois, soit un quart des effectifs.

Jos Donvil, administrateur délégué des Editions de L'Avenir (EDA) et patron de VOO, le pôle télécoms-médias de l'intercommunale Nethys, propriétaire du quotidien régional sera auditionné. À la veille de ce rendez-vous, ce dernier a répondu à L'Echo.

#### L'Avenir est dans la tourmente. Qu'allez-vous expliquer aux députés?

Je dois être prudent car nous sommes en pleine procédure Renault. Ce qui est clair, c'est que la situation financière des Editions de L'Avenir est tout sauf brillante, pour ne pas être trop négatif. Et que si on ne fait rien, la situation ne va faire que s'empirer. Comme administrateur délégué, ma tâche est de créer un futur pour ce journal. Je me suis concentré sur deux éléments. D'abord, la restructuration, qui était indispensable car on n'a pas pris les décisions nécessaires dans le passé. Nos concurrents ont fait la même chose mais l'ont étalé sur les dix dernières années.

#### Et le deuxième élément?

Nous avons un plan de croissance à long

terme, sinon cette restructuration ne rime à rien. Il faut créer de l'espoir pour les collaborateurs et pour l'actionnaire. On va investir beaucoup d'argent et travailler sur différents leviers qui devraient nous permettre de renouer avec la croissance. Nous n'allons pas changer l'ADN de L'Avenir, un journal local de qualité, car notre produit est bon et nos clients sont très fidèles. La preuve: nous avons le taux de satisfaction le plus élevé par rapport à nos concurrents. Malgré tout, nous avons un grand retard dans la digitalisation. C'est notre priorité. On est occupé à investir dans cette transformation digitale. Nous allons faire des choses qui n'existent pas en Belgique.

#### Précisément, comment continuer à faire un journal de qualité et le déployer sur le digital avec 25% d'effectifs en moins?

Le groupe Rossel a pu maintenir la qualité de ses titres avec un effectif réduit de 35% sur dix ans. Ils ont été plus efficaces. Nous pas, on doit rectifier le tir. Ce qui est certain c'est qu'on va devoir changer notre manière de travailler, y compris à la rédaction. Si on continue comme aujourd'hui, on ne va pas y arriver.

#### Cela fait 4 ans que Nethys a racheté le titre. Pourquoi ne pas avoir agi plus tôt?

J'entends ça partout. Je veux être très clair. Au sein de Nethys, EDA est la société la plus indépendante. On a laissé le management précédent gérer la société sans intervenir, ou très peu. Dire que c'est la faute de Nethys est donc faux.

C'est l'ancien management qui n'a pas pris les mesures nécessaires pour arrêter le dérapage.

#### N'est-ce pas aussi à l'actionnaire à indiquer le cap?

Mais Nethys l'a fait en demandant des synergies avec les télécoms. Cela n'a jamais été fait. Les spécialistes de la presse sont quand même dans la société. Ce sont eux qui doivent venir avec des plans pour redresser la barre. Ce n'est pas l'actionnaire. Nethys ne me dit pas ce que je dois faire avec VOO. Je développe une stratégie, des plans et je vais les défendre auprès de mon CA. C'est comme cela qu'une société doit fonctionner, selon moi. D'autant plus dans une entreprise de presse.

#### Ces synergies qu'on vous demande de réaliser, comment les concrétiser?

On part d'une page blanche. Au sein du pôle télécoms-médias, tout est désormais intégré: VOO, Win, Be TV, L'Avenir, Moustique, etc. Nous sommes en train d'investir dans l'infrastructure IT pour l'ensemble du pôle. C'est la base. L'Avenir va pouvoir en bénéficier. Seul, il n'en aurait pas les moyens. Ensuite, nous avons créé une plateforme de business intelligence, à laquelle L'Avenir va également pouvoir s'accrocher. Par ailleurs, dans le marché télécoms, le contenu devient de plus en plus important. Or, ce contenu nous l'avons - Be TV, la presse, les magazines - mais nous ne l'avons pas exploité. L'Avenir vend 80.000 exemplaires chaque jour. Ne pourrait-on pas le proposer à nos 800.000 abonnés à VOO? Cela boosterait la marque L'Avenir. Même chose pour Be TV - dont on est aussi en train de revoir la structure - ou Moustique ou les highlights de la Jupiler Pro League que nous avons acquis. On peut imaginer des abonnements télécoms combinés proposant ces différents contenus en plus, des packages combinant un abonnement à L'Avenir, des blockbusters, les highlights du foot, le tout visible via l'app de

L'Avenir, etc. Tout cela n'existe pas, mais c'est dans cette direction que l'on veut aller. On veut être des précurseurs. Enfin, toutes les forces de vente et fonctions de support seront intégrées dans le pôle télécoms-médias. La aussi, L'Avenir va en bénéficier.

### C'est donc un non définitif à l'offre de reprise, formulée il y a dix jours par François le Hodey, le patron d'IPM?

C'est à l'actionnaire à se prononcer, pas à moi. Mais si on me demandait mon avis je ne recommanderais pas de vendre. Cela dit,

je comprends François le Hodey. Dans le monde de la presse aujourd'hui, c'est la taille qui compte. Il y a eu une consolidation dans le nord où il n'existe plus que deux groupes. Dans le sud, il y en a encore trois. Mais nous voyons plus d'opportunités à lier L'Avenir à un groupe télécoms, pour lequel le contenu devient de plus en plus important, qu'à un acteur comme IPM. J'ajoute que la situation financière d'IPM n'est pas brillante. Ils n'ont plus fait de profit depuis des années. J'ai l'impression que François le Hodey nous voit comme une bouée de sauvetage pour son business. Marier deux groupes en difficulté sans faire de plan social (comme estime pouvoir le faire le CEO d'IPM, NDLR), je n'y crois pas.

### Dès le 1<sup>er</sup> janvier L'Avenir va être imprimé par Rossel. Pourquoi ce choix et un nouveau format d'impression, contre l'avis de la rédaction?

Nous avons fait toutes les analyses possibles – en termes financier, technique, de flexibilité –, c'était de loin le meilleur choix. Mais je reconnais que le changement de maquette que cela va entraîner va être très dur pour les équipes, presque inhumain.

### Certains disent qu'après des accords publicitaires, cela préfigure une absorption par Rossel plutôt qu'IPM...

La réponse est non. Pourquoi serions-nous en train d'intégrer davantage L'Avenir dans le pôle télécoms-médias si c'était pour vendre ce journal? C'est le contraire qu'il faudrait faire: l'isoler davantage.

### Côté télécoms, vous allez moderniser votre réseau d'ici décembre. Avec un débit de 400 Mbps, vous êtes loin des 1 Gbps de Telenet pour 2019. VOO est-il déjà en retard avant l'heure?

(sourire) Il faut distinguer ce que l'on dit de ce que l'on fait. Annoncer quelque chose c'est très facile, le faire c'est différent. Les 400 Mbps, on va le faire. C'est une première en Wallonie. On double la vitesse pour les clients. Alors, pour ce qui est de l'étape suivante, évidemment qu'on la regarde. Mais mon plan, c'est de voir comment je vais pouvoir exploiter la situation actuelle, pas ce qui pourrait arriver dans deux ans.

### Que pensez-vous du scénario d'une vente à Telenet ou d'une alliance avec Orange?

Si quelque chose doit se décider, c'est au

niveau de l'actionnaire. Du reste, à titre personnel, je crois que l'on a encore des choses à faire. Ce que le conseil semble approuver lui aussi, n'ayant pas réagi aux offres qui lui ont été faites. Dans ce cadre, je ne vois donc pas d'intérêt à un rapprochement.

### Même pour Brutélé en particulier? Pour lequel Nethys (qui cogère VOO avec le câblodistributeur public bruxellois) a d'ailleurs, aussi, montré un intérêt...

Pas de commentaire.

Vous êtes sûrement amené à vous exprimer...

### mer... Quelle est votre analyse?

Il est clair que comme on a la même marque, c'est plus compliqué niveau efficacité. Dès lors, si Nethys décidait de racheter Brutélé, c'est évident, je serais super-content, car cela m'aiderait à simplifier le business. Mais ce n'est pas ma décision et je n'en connais pas le statut à l'heure actuel.

### Êtes-vous plus proches de Telenet que d'Orange? Après tout, vous avez abandonné ce dernier au profit du premier pour héberger VOO Mobile...

C'était une décision 100% business, particulièrement importante (VOO, ne possédant pas de réseau mobile, se doit d'être hébergé sur l'infrastructure d'un tiers, NDLR) car elle nous permet de passer en Full-MVNO, c'est-à-dire de pouvoir tout faire nous-même, sauf l'aspect radio. Cela nous donne de la flexibilité, car nous disposerons à terme de nos propres cartes SIM, de nos propres numéros. Bref, on pourra à l'avenir changer d'opérateur en un claquement de doigts si on venait à avoir un problème avec Telenet. Ce changement nous permet de devenir un vrai opérateur mobile, point qui a toujours été une faiblesse jusqu'ici.

### Justement, où en êtes-vous d'un point de vue commercial côté mobile?

On a dépassé les 200.000 clients. Alors, on n'est pas les kings pour autant. On a encore du boulot devant nous, mais l'étape la plus importante a été faite avec ce passage en Full-MVNO. On négocie tout nous-même, on a notre propre équipe qui gère le tout, on a la plateforme pour.

### Quid de VOO One, votre pack all-in lancé en septembre de l'année passée?

On a atteint nos objectifs. Je vous invite l'année prochaine pour en parler.

## CV EXPRESS

**58 ans**, marié, 4 enfants.  
**Master en économie** (KUL).

**Débuts chez Masterfoods**  
Belgium, où il termine directeur marketing petfood pour le Benelux, 1983-1995.

Passe directeur des ventes Belgique, puis clients au niveau mondial chez **Kraft Foods**, 1995-2006.

Pendant un an, il travaille chez Unilin Flooring (**QuickStep**).

**Entre chez Base Company** en **2007** avant d'en devenir le **CEO** en janvier **2012**.

Passe CEO de **VOO** en septembre **2016** et de **L'Avenir** en **début d'année**.

Est aussi **administrateur non-exécutif** de **bpost**.

«Rossel a pu maintenir la qualité de ses titres avec un effectif réduit de 35% sur dix ans.»