

# Comment Stéphane Moreau et Pol Heyse ont sabordé « L'Avenir »

**Ce lundi, le couperet risque de tomber aux Éditions de l'Avenir. Le résultat d'un manque de vision et d'une stratégie de pourrissement** de Stéphane Moreau et Pol Heyse, dirigeants de Nethys. En fil rouge, le scandale Publifin. Voici le récit d'une rédaction et d'une entreprise sous pression depuis trois ans.

## • La RÉDACTION

**H**ier soir, la direction des Éditions de l'Avenir devait entériner la liste des employés, des journalistes, des cadres qui quitteront l'entreprise sur base volontaire. Devrait suivre, ce lundi, celle relative aux licenciements secs. C'est le résultat d'un manque de vision puis d'une stratégie de pourrissement de Stéphane Moreau, CEO de Nethys (actionnaire de L'Avenir), et Pol Heyse, son directeur financier et président du conseil d'administration de L'Avenir. Dans ces quatre pages, notre récit.

SEGA

## CHAPITRE I

### L'au revoir d'un CEO désolé mais fier

Mi-2016, les Éditions de l'Avenir font face à plusieurs défis majeurs : choix d'un futur imprimeur, valorisation des contenus payants, synergies avec les autres médias du groupe...

Cet état des lieux, ni Stéphane Moreau ni Pol Heyse ne peuvent l'ignorer et paraissent d'ailleurs y souscrire. Ils ont été briefés par Quentin Gemoets, l'ancien CEO des Éditions de l'Avenir. Un patron dont les qualités sont jusque-là reconnues.

EdA - Jacques Duchateau

« Globalement, le cap a été maintenu en année de crise, grâce à un management fort et cohérent », indique ainsi le rapport de gestion portant sur l'exercice 2015.

La relation entre la rue Louvrex, siège de Nethys, et Quentin Gemoets n'a pourtant rien d'une idylle. Quelques mois, déjà, après le rachat de L'Avenir par Nethys (2014), le CEO doit bien constater que ses nombreuses sollicitations restent lettre morte. Plus particulièrement à partir du 10 octobre 2014.

« Ce jour-là, nous avons publié un sujet sur des cadres d'Ethias qui étaient suspectés d'avoir post-assuré Stéphane Moreau et illustré l'article avec sa photo, raconte un journaliste. Pour la première fois, il a appelé en direct Thierry Dupièreux, le rédac-chef, pour lui faire part de son désaccord. Thierry en a parlé à Quentin Gemoets, qui a rappelé Moreau pour lui dire que ce type d'ingérence, ça ne se faisait pas. »

Stéphane Moreau n'accepte pas cette remontrance de la part du CEO de L'Avenir. Du jour au lendemain, la relation naissante avec Nethys se tend. Et petit à petit fane sous l'absence de vision.

« Je me souviens de nos réunions, explique un autre employé. Nous posions un tas de questions à Quentin sur l'avenir de l'entreprise et les projets de Nethys à notre égard. Tout le monde était prêt à bouger, voulait avancer. Mais il était dans l'incapacité de nous répondre et s'en

*disait désolé. Malgré ses demandes, il n'arrivait pas à entrer en contact avec Pol Heyse ou Stéphane Moreau, pour leur soumettre son plan d'action ou partager une vision stratégique. C'était d'autant plus rageant que c'était grâce à Quentin que nous étions à l'équilibre depuis 8 ans. »*

Deux extraits de ce même rapport de gestion de 2015 soulignent cet attentisme de l'actionnaire et la nécessité d'impulser

des projets.

Le premier : « *Le plan digital ambitieux présenté au Conseil d'administration en 2015 (NDLR : par Quentin Gemoets) a été revu à la baisse dans l'attente de synergies plus importantes au sein de Nethys et de son pôle média, entre-temps plus étoffé* », lit-on dans le rapport.

Le second extrait : « *Il est cependant de plus en plus évident que le succès passera inévitablement par une maîtrise de l'accélération digitale dans laquelle il est impératif de s'inscrire ; une maîtrise des Big Datas, source de recettes futures ; une différenciation claire et valorisante, pilier de tout modèle payant ; une diversification des revenus ; un environnement de travail attirant afin de faciliter le recrutement de nouvelles compétences indispensables.* »

D'un côté, un plan ambitieux revu à la baisse, de l'autre, un succès qui passe par une accélération... Un paradoxe contre lequel Quentin Gemoets n'a d'autre choix que de lutter. Forcé de monter au créneau, trop étiqueté *L'Avenir*, il commence à déranger Pol Heyse. Ce dernier décide de le débarquer. La chose se passe un matin de mai 2016.

« *Quentin a reçu un simple coup de fil de Pol Heyse lui annonçant sa nomination à la direction de Resa, le gestionnaire des réseaux de gaz et d'électricité de Nethys, se souvient un cadre. Il était sidéré, abasourdi, désolé de devoir quitter le navire. Heyse ne lui a même pas demandé son avis. Quentin a compris que c'était ça ou...* »

Confirmation quelques jours plus tard du principal intéressé, dans un mail adressé à l'ensemble de l'entreprise : « *Je savais donc que ce jour viendrait ; je l'appréhendais ; je l'anticipais aussi, y écrit Quentin Gemoets. Mais là, ce fut plus rapide que prévu.* »

L'ex CEO de *L'Avenir* et futur patron de Resa y fait aussi le bilan de quasi dix ans de travail à la tête de l'entreprise.

« *Notre part de marché de diffusion payante est*

*passée en 12 ans de 20 % à près de 25 %, note-t-il. Et notre audience totale passe de 408 000 lecteurs en 2005 à 571 560 en 2015 grâce à l'apport de nos audiences numériques, soit une croissance de 40 %.* »

La solidité de l'inventaire n'empêche pas le départ de Quentin Gemoets, qui est remplacé par Éric Schonbrodt, le CEO de *Vlan* (groupe Rossel). L'homme est débouché par Stéphane Moreau et Pol Heyse, qui le placent à la tête des Éditions de *L'Avenir*.

## CHAPITRE II

### Une crise de rage et pas de conseil d'administration durant un an

Début 2017, trois ans après le rachat par Nethys, huit ans après des bilans positifs, *L'Avenir* passe en dessous de la ligne de flottaison. L'exercice 2016 se clôture avec une perte nette de 514 000 euros. La cause ? « *Surtout des coûts en croissance* », pointe le rapport de gestion portant sur 2016.

Une allusion aux énormes investissements nécessaires pour accompagner la migration informatique et les développements technologiques liés au changement d'actionariat entre *Mediahuis* et Nethys.

Pour le reste, le GPS n'indique toujours pas le chemin. Que faire avec *L'Avenir*, *Moustique*, *Télépocket*, *L'Avenir Advertising* ? Ou encore les médias français dans lesquels Nethys a investi (*Nice-Matin*, *La Provence*) ? Malgré les questions du personnel, l'écran de contrôle reste brouillé.

Certes, avec l'arrivée de Jos Donvil à la tête du groupe Telco et médias de Nethys, certaines synergies se mettent en place avec *Moustique*, *Télépocket* ou *Nice-Matin*. Du personnel de *L'Avenir* est ainsi mis à disposition et facturé à d'autres entités du groupe, ce qui lui rapporte. La technique rapporte (300 000 € en 2016, 472 000 € en 2017) mais elle reste paradoxale quand on sait que *L'Avenir* a besoin de toutes ses ressources pour faire face, notamment, au virage digital.

Au-delà, la rédaction a l'impression d'assister à un remake. Éric Schonbrodt, débordant d'énergie au départ et paraissant avoir de meilleures relations avec la direction de Nethys sombre rapidement dans le dépit. Un

temps entrouverte, la porte de la rue Louvrex s'est brutalement refermée. Impossible pour le CEO de L'Avenir de partager les moindres perspectives avec Pol Heyse.

En cause, la façon dont la rédaction s'est emparée du scandale Publifin. Le jeudi 22 décembre 2016, elle publie la liste des mandataires rémunérés et les pactoles qu'ils ont touchés. Fou de rage, Pol Heyse fait annuler un repas de fin d'année qui devait avoir lieu le jour-même avec les responsables de la rédaction. La table était réservée pour 12 h 30 au restaurant Ness, à la citadelle de Namur.

La pression s'accroît au fil de l'année 2017. « *C'était un vrai cirque, témoigne Nestor (prénom d'emprunt). Le climat était pourri. Stéphane Moreau piquait une crise chaque fois que L'Avenir publiait un article sur l'affaire, et Pol Heyse tempêtait auprès d'Éric Schonbrodt. Puis ça redescendait chez le rédac-chef.* »

Face à son actionnaire, la rédaction de L'Avenir ne plie pas et publie, jour après jour, les révélations du scandale Publifin-Nethys, son actionnaire. Comme les autres médias, elle en fait régulièrement la Une, ce qui attise la hargne de Stéphane Moreau. C'est que le patron de Nethys ne supporte décidément pas qu'on écorche son image. Pour preuve, cette réunion de décembre 2016 autour des magazines du groupe et leur ligne éditoriale.

« *Stéphane Moreau y a pris la parole pour dire qu'on pouvait tout faire, tout écrire, à l'exception d'articles sur lui ou sur Nethys, raconte une des personnes présentes autour de la table. Et il disait pis que pendre sur L'Avenir.* »

Le mois d'août est terrible. Éric Schonbrodt, le CEO, et Thierry Dupièrux, le rédac-chef, se font convoquer rue Louvrex le jour même de l'enterrement de Cédric Flament, journaliste de la locale Namur. Pas d'ordre du jour, mais un Pol Heyse furibard sur les chiffres de ventes et des synergies qui traîneraient à se mettre en place au sein du groupe. Les deux hommes y apprennent que le bras droit de Moreau a décidé de lancer un appel à candidature pour un poste de directeur des rédactions englobant les médias du groupe.

« *Thierry a compris que s'il lâchait du lest sur ce plan, c'en était fini de l'indépendance de la rédaction, raconte un cadre. Il était aussi très inquiet sur l'avenir plus global de l'entreprise, car il sentait que c'était impossible de construire la moindre relation de confiance avec un tel actionnaire. Lui et Schonbrodt ont tenu bon, et finalement, Pol Heyse a laissé tomber l'appel au der-*

*nier moment. Un conseil d'entreprise extraordinaire où cet appel allait être annoncé a même dû être supprimé au dernier moment. La direction a fait croire aux syndicats qu'il y aurait été question des voitures de société, mais que le problème était réglé.* »

Face à la rédaction, qui ne lâche rien sur le scandale Publifin-Nethys, Pol Heyse fait annuler, au dernier moment chaque fois, trois conseils d'administration des Éditions de L'Avenir : celui du 7 juillet 2017, celui du 4 octobre 2017 et celui du 6 novembre 2017.

Aucune réunion du conseil d'administration n'a donc lieu entre la fin du premier trimestre 2017 et... février 2018. Un an durant lequel L'Avenir se retrouve au cœur d'une tempête médiatique et... sociale. Car face au manque de décision, un premier projet de restructuration et de réorganisation est déposé sur la table par Éric Schonbrodt. Il est d'ailleurs refusé par l'actionnaire, qui lui reproche - c'est un comble, diront certains - un manque de vision.

Sur la ligne de front, le personnel des Éditions de L'Avenir s'inquiète, s'alarme. Les échos ne sont évidemment pas optimistes. Selon le comité de direction, c'est le black-out du côté de Stéphane Moreau et de Pol Heyse.

« *Les EDA sont en attente de plusieurs réponses qui ne lui parviennent pas, écrit ainsi Éric Schonbrodt, ancien CEO des Éditions de L'Avenir, le 10 novembre 2017 à l'ensemble du personnel. Cette absence de réponse empêche toute communication sur le sujet.* »

Un mois plus tard, en décembre 2017, ➡  
➡ toujours aucune réponse de la part de Stéphane Moreau et Pol Heyse. Face à l'inquiétude grandissante du personnel, le CEO de L'Avenir est à nouveau obligé de sortir du bois.

« *Comme demandé à de multiples reprises à l'actionnaire, le Comité de direction des Éditions de L'Avenir et de L'Avenir Advertising réclame plus de communication et de bonne gouvernance à sa maison-mère, écrit Éric Schonbrodt au personnel le 22 décembre 2017. Il demande aussi à voir respectés ses projets, sa capacité de décision et ses expertises.* »

Et d'ajouter : « *Aujourd'hui, de refus en blocage, la société Nethys empêche les Éditions de L'Avenir et L'Avenir Advertising de prendre des décisions importantes et nécessaires pour pouvoir atteindre les objectifs fixés par elle et les place dans une situation de blocage que nous regrettons amèrement.* »

## CHAPITRE III

**Comme les années  
qui précèdent un divorce**

Cette prise de risques est à la hauteur de l'im-passe dans laquelle le comité de direction de *L'Avenir* se trouve. Pour preuve, la lettre ouverte que ce dernier adresse début décembre 2017 aux membres du Conseil d'administration des Éditions de l'Avenir, mais aussi à ceux de Nethys, et de Finanpart/Publifin, les deux intercommunales écrans qui devraient normalement contrôler Nethys.

« *L'année 2017, déjà marquée par une situation économique très difficile, a rendu la vie des Éditions de l'Avenir insupportable par l'absence de décisions et l'inertie de l'actionnaire* », y signe ainsi Éric Schonbrodt, le CEO, mais aussi Thierry Dupièieux, le rédacteur en chef et l'ensemble des directeurs de départements de *L'Avenir*.

Le courrier fait ainsi état d'un plan social nécessaire, de décisions cruciales concernant l'imprimerie, un dossier toujours en rade (dont l'échéance est fixée au 31 décembre 2018), mais aussi du déblocage impératif de « dossiers quotidiens figés dans les lourdes procédures de décisions ».

Plus saillant encore : « *Nous attendons la récupération de créances qui mettent en danger notre trésorerie.* »

Une allusion au fait qu'en 2016, les Éditions de l'Avenir ont dû prêter sur ordre de Pol Heyse, trois millions à leur société sœur *L'Avenir Advertising*, dont les difficultés financières sont avérées. Jusque-là, aucune explication, aucun document n'est d'ailleurs fourni au personnel lui permettant de conclure que ce prêt est garanti dans les règles de bonne gouvernance.

On notera au passage que cette garantie formelle n'a, depuis, jamais été apportée aux représentants du personnel. En témoigne cet extrait du PV du conseil d'entreprise du 12 décembre dernier, dans lequel on peut lire que la direction financière de l'entreprise « *n'a pas connaissance d'une telle garantie dans la convention de prêt* ».

Passons... Preuve, encore, du climat délétère qui règne en ce mois de décembre 2017 entre les Éditions de l'Avenir et les dirigeants de

Nethys, cet autre extrait de la lettre ouverte signée par l'ensemble de la direction : « *Les quatre années de vie commune avec Nethys ressemblent, à plusieurs égards, à celles qui, généralement, précèdent un divorce.* »

Malgré la prise de risque et l'électrochoc administré, aucune réponse officielle n'est apportée, tant du côté des administrateurs des Éditions de l'Avenir (dont Pol Heyse est, pour rappel, le président) que de Stéphane Moreau, qui vient de faire son entrée au conseil d'administration (17/10/2017) avec d'autres proches. Rien, non plus, du côté des administrateurs de Nethys, Finanpart ou de Publifin.

## CHAPITRE IV

**Quand on fait un putsch,  
il faut le réussir**

Circulez, il n'y a rien à voir ? Officiellement du moins. Car officieusement, ça barde. Le 17 janvier 2018, le comité de direction de *L'Avenir* est convoqué à Liège, rue Louvrex. Pol Heyse et Stéphane Moreau les y attendent de pied ferme.

« *Stéphane Moreau n'avait pas digéré notre lettre ouverte*, témoigne un ex-membre du comité de direction. Il était glacial. *Il nous a dit que quand on voulait faire un putsch, il fallait le réussir. Il a expliqué que lui en avait fait un et qu'il l'avait réussi* (NDLR : contre Michel Daerden, son père en politique). *Mais que nous, ce n'était pas le cas. Qu'on l'avait raté. Qu'il ne nous ferait plus confiance, et que nous ne serions plus consultés dans tout ce qui était décision stratégique liée au pôle Telco. Il a conclu en disant que notre comité de direction n'existait plus aux yeux de Nethys.* »

La messe est dite. Quelques semaines plus tard, en février 2018, Éric Schonbrodt est poussé vers la sortie. Fin juin, c'est au tour de Thierry Dupièieux, le rédac-chef. Deux autres directeurs sont, eux, virés pour différents motifs.

Le 26 février, Jos Donvil, patron du groupe Telco de Nethys, est désigné CEO des Éditions de l'Avenir. Sa mission : remettre le comité de direction dans le droit chemin, cadenasser la communication et inscrire les médias du groupe dans un projet de groupe.

« *On a tout de suite senti la différence avec le*

*précédent CEO, explique cet ancien cadre supérieur. Avant, tout le comité de direction était au courant des dossiers. Lui, il a resserré les boulons. Il a mis en place une méthode de travail en plus petits groupes, ce qui lui a permis de mieux contrôler le partage de l'info et d'éviter les fuites. Et quand certaines ont quand même eu lieu, il s'est fait plus menaçant et a clairement fait allusion au fait que ça ne pouvait venir que de l'un d'entre nous. »*

Tout en reprenant la main sur un comité de direction tombé en disgrâce, Jos Donvil assure vouloir fédérer les différents départements de l'entreprise.

*« Je vous propose de prendre un nouveau départ dans la collaboration avec le groupe Nethys pour construire, ensemble, notre vision du futur », écrit ce dernier dans un mail adressé à l'ensemble du personnel début mars 2018.*

Ensemble ? Ce n'est pas vraiment le cas. Entre ce mail et juin, aucune information n'est partagée avec le personnel sur l'avenir direct de l'entreprise. Décapitée, la rédaction, elle, reste également dans le flou total. Jusqu'au 25 juin 2018, où elle apprend que le Liégeois Philippe Lawson, journaliste à *l'Écho*, est nommé au poste de « directeur des rédactions », sur injonction de Pol Heyse et Stéphane Moreau. Jos Donvil n'a pas son mot à dire.

Directeur des rédactions et non rédacteur en chef : une « astuce » qui permet de contourner la convention organisant la consultation de la rédaction sur une candidature de rédacteur en chef.

C'est d'ailleurs ce même poste contre la création duquel Thierry Dupièreux, l'ancien rédacteur-chef, s'était battu un an avant, craignant une perte d'indépendance.

*« Un moyen pour les deux hommes d'imposer leur poulain à la tête d'une rédaction qu'ils jugent hostile depuis le début de l'affaire Publifin », estime d'ailleurs Philippe Leruth, journaliste à *L'Avenir* et président de la Fédération internationale des journalistes.*

Cette nouvelle arrivée suscite rapidement un grand désenchantement. Le 2 septembre 2019, au lendemain d'une présentation dont la vacuité sidère les journalistes, les cadres de la rédaction prennent position collectivement via un mail envoyé à Jos Donvil, patron du groupe Telco, et à Yves Berlize, nouveau directeur général de *L'Avenir* depuis le 1<sup>er</sup> septembre.

*« L'exposé du directeur des rédactions relève davantage d'un catalogue de bonnes intentions, livrées sans aucun développement, sans aucun indicateur, sans aucune implication budgétaire »*

*ou en termes d'allocation de ressources humaines, sans échéance ni délai pour atteindre la barre des 700 000 lecteurs à laquelle il fait référence »,* écrivent notamment les cadres de la rédaction.

Qui ajoutent : *« La vision nous est parue en complet décalage avec la situation que nous traversons et les priorités dégagées par l'administrateur délégué. »*

Un courriel circonstancié est également envoyé à Jos Donvil et à Yves Berlize par les représentants de l'Association des journalistes professionnels (AJP) et la Société des rédacteurs (SDR).

La situation est à ce point critique que Jos Donvil est obligé de désavouer Philippe Lawson en admettant que le plan rédactionnel qu'il vient de présenter n'a pas reçu l'aval du comité de direction. *« Philippe nous a présenté sa vision, écrit-il. Nous l'avons confrontée à nos objectifs cités plus haut. Le projet rédactionnel n'est pas validé car pas définitif. Il est à construire avec vous tous. »*

Vous tous ? C'est la deuxième fois que le patron du groupe Telco fait cette promesse. Et ce n'est toujours pas le cas. En effet, deux mois plus tard, le 23 octobre, le personnel des Éditions de l'Avenir apprend que l'actionnaire a validé un plan de restructuration.

Si certains ne participeront pas à la reconstruction de l'entreprise, Philippe Lawson, lui, est toujours en poste. Stéphane Moreau et Pol Heyse refusent de lâcher leur poulain malgré une motion votée par l'ensemble du personnel, qui ne le reconnaît plus comme un « interlocuteur pertinent », au quotidien, dans les négociations et dans la réorganisation (un avis reconduit depuis par les responsables d'édition et l'ensemble des journalistes).

## CHAPITRE V

### Garçon, l'addition

Faisons les comptes.

De 2014 à 2016, le manque de vision stratégique et d'impulsion de Stéphane Moreau et de Pol Heyse suite à leur rachat des Éditions de l'Avenir a coûté à celles-ci leur équilibre bud-

gétaire. Une addition encore accentuée par leur stratégie de pourrissement mise en place suite au traitement rédactionnel de l'affaire Publifin-Nethys, mené en toute indépendance.

Le coût final ? À charge du personnel !

Pour preuve : en juin 2017, le plan de restructuration présenté à Nethys par Éric Schonbrodt, l'ancien CEO, impliquait « *le départ de 29 personnes reposant en toute grande partie sur des départs en prépension. Ce plan a été refusé tel quel par la maison-mère car celle-ci estimait que, d'un point de vue comptable, elle ne récupérerait pas l'argent déboursé pour la restructuration sur trois ans. Nethys voulait aussi voir le plan assorti d'une "vision à plus long terme".* »

Un an et demi plus tard, en décembre 2018, à la fin des négociations, le chiffre passe à... 45 ETP, dont des licenciements secs. Bien plus dur, d'un point de vue social que celui refusé

auparavant.

Là aussi sans aucune perspective de vision à plus long terme, du moins pour la rédaction. Stéphane Moreau et Pol Heyse refusent de régler le cas du soldat Lawson malgré la crise de confiance. Et pris entre le marteau et l'enclume, Jos Donvil et Yves Berlize le maintiennent ainsi en poste. Bref, les projets de réorganisation de la rédaction sont donc au point mort.

La conclusion ? Laissons-la à Jos Donvil.

« *Autre question qui a été posée, c'était au niveau du temps perdu les quatre dernières années, reconnaissait le patron du groupe Telco devant le Parlement wallon le 8 novembre dernier. Je suis tout à fait d'accord avec cette remarque, je crois que l'on a perdu du temps, je peux uniquement le confirmer. On n'a pas été agressif, ou la volonté n'était pas très grande, pour essayer de mutualiser entre le business telco et la presse.* » ■