

ENTRETIEN

Patrick Meirlaen

DIRECTEUR, PIONEER EUROPE



Aujourd'hui à la tête de Pioneer Europe, Patrick Meirlaen emploie souvent les mots «équipe», «communication», «terrain», «ambition»... Ce n'est pas anodin. Dans le monde des dirigeants, le profil de Patrick Meirlaen dénote, puisqu'il fut très jeune directeur des ressources humaines avant d'assumer ses responsabilités actuelles. Dans le numéro 6 de *La Lettre, le magazine de CSC* (septembre 2004), nous avons exposé les grandes lignes du projet européen entrepris par Pioneer : la transformation d'une entreprise en une organisation plus centralisée, plus flexible, dotée de systèmes d'information unifiés. Comme le rappelle, avec sa «double casquette» Patrick Meirlaen, vaincre les réticences au changement était une condition majeure de réussite.

Fait assez rare : vous aviez déjà été directeur du personnel à deux reprises avant votre trentième anniversaire. Est-ce une compétence qui vous est essentielle, aujourd'hui que vous êtes à la tête de Pioneer Europe ?

Certainement, le savoir-faire concernant tout ce qui touche à l'organisation est devenu indispensable dans le management actuel. La vitesse à laquelle le changement se met aujourd'hui en œuvre est telle, qu'il faut être en mesure de reconstruire et de réinventer l'organisation jour après jour.

Vous semblez tenir la communication, notamment interne, pour une des premières tâches d'un dirigeant d'entreprise. À titre personnel, combien de temps lui dédiez-vous ?

Bien que je ne le mesure pas dans le détail, je considère que le temps passé par un dirigeant à communiquer avec toute son organisation est essentiel. On ne peut pas déléguer cette activité de communication. Il est crucial de communiquer de façon très formelle, mais surtout de prendre également le temps pour rencontrer ses collaborateurs et leur parler, au moment de la pause café ou sur le terrain. Pour ma part, j'estime consacrer à peu près 20% de mon temps à faire de la communication directe.

**Vous dirigez une entreprise industrielle.
Comment procédez-vous pour faire passer votre projet, votre vision jusqu'aux ateliers ?**

Il faut être en communication directe avec tous les interlocuteurs, et il faut le faire dans les bureaux et dans les ateliers. La communication ne passe pas forcément en salle de réunion... C'est un exercice utile pour passer des informations, mais le formalisme d'une réunion bloque parfois la vraie communication. En revanche, se déplacer physiquement dans les filiales, et parler aux collaborateurs en direct, est un des facteurs clés de la réussite de notre projet *Pepper* (NDLR : l'implémentation de SAP au sein des filiales européennes de Pioneer). En amont d'une telle communication, et bien qu'elle semble «spontanée» dans le style, il ne faut rien laisser à l'improvisation pour ce qui concerne le contenu des messages et les différentes démarches à faire. Pour résumer : combinaison d'une grande authenticité avec un professionnalisme extrême.

Justement, pourriez-vous nous donner les grandes lignes du programme «Vision 2005» entrepris par Pioneer ?

Pioneer a une vision extrêmement claire, exprimée au sein du groupe par *Entertainment-Creating Company* (que l'on peut traduire littéralement par «créateur en matière de divertissement»). Nos valeurs et nos perspectives d'activités sont aujourd'hui parfaitement en ligne, pour décrocher la première place sur le marché du DVD ; être leader sur les écrans plasma ; maintenir notre place de numéro 1 dans les systèmes de navigation routière ; et enfin, pour jouer un rôle actif vis-à-vis de technologies clés comme celle des écrans OLED (*Organic Light-Emitting Diode*). En nous appuyant sur de telles stratégies produits, nous comptons sur une croissance significative de notre chiffre d'affaires et un retour sur fonds propres de plus de 10%, à fin mars 2006.

Vous avez également lancé un programme ambitieux pour doter Pioneer Europe d'une organisation centralisée, et de systèmes d'information unifiés pour l'ensemble des filiales. Mobiliser autant de collaborateurs autour d'un même projet, est-ce compliqué ?

Oui ! Et d'un autre côté, ce projet ambitieux nous a donné l'opportunité de moderniser - je dirai même «révolutionner» - nos structures et nos méthodes. Même si c'est compliqué, il faut reconnaître que la culture de notre entreprise fait preuve d'une grande ouverture d'esprit et d'une motivation et d'une flexibilité extrêmes. La mobilisation était peut-être difficile au lancement du projet, mais après avoir défini le schéma directeur, tout a très bien marché. Être membre du projet s'est traduit par une grande fierté chez les collaborateurs.

Lors d'un récent entretien avec le magazine belge Bizz, vous avez confié établir des plannings stricts et ambitieux pour la majorité de vos projets... et ensuite diviser cette durée par deux. Pourquoi être aussi exigeant ?

Il faut laisser à une équipe le temps de réaliser quel est le défi et comment attaquer les difficultés. Les plannings initiaux sont donc prudents. Mais dès que la machine tourne, il ne faut pas oublier de changer de vitesse. Pour faire un parallèle, une fois qu'on maîtrise sa voiture, il faut accélérer pour tirer profit de la performance et de la souplesse du moteur ! Pour revenir à ce projet européen, mené à bien en deux ans et demi au lieu des trois prévus, je suis surtout très reconnaissant d'avoir pu compter sur une équipe multinationale et un leadership aussi excellent que celui de Karsten Soderberg, le directeur du projet.

Vos collaborateurs se plaignent-ils de délais aussi serrés ? Comment vous assurez-vous de leur soutien ?

Je n'ai jamais reçu de plaintes, même si cela fut parfois extrêmement dur ! Avoir une vision claire et des dirigeants exigeants est, d'une certaine façon, réconfortant. Au moins, tout le monde se rend compte de ce qu'il y a à faire, et dispose des outils nécessaires et des ressources compétentes pour y parvenir. En tant que membre de la direction, votre responsabilité est d'assurer aux collaborateurs qu'ils peuvent se concentrer sur le projet, et que la direction prend soin de faire passer les décisions et les changements nécessaires dans l'organisation pour créer l'environnement dans lequel ce projet peut aboutir. C'est bien eux qui doivent être convaincus que leur planning est ambitieux et réaliste en même temps.

Finalement, comment résumeriez-vous votre style de management ?

Avant tout, il est important de se rendre compte qu'il n'y a pas de style «passe-partout». Il y a certainement des organisations dans lesquelles mon style serait moins adapté. Au sein de Pioneer, le style ouvert, franc et audacieux est apprécié. Cela dit, je me rappelle certains moments où l'équipe de direction s'est réunie pour discuter du style qui serait approprié pour certaines phases. Durant un projet, il faut être ouvert et se rendre compte de la réalité... peut-être que c'est ça le style de management que je préfère. De toutes façons, il y a des éléments qui seront toujours importants : se fixer des objectifs clairs et ambitieux, être transparent vis-à-vis des valeurs que l'on défend, être ouvert au dialogue, fournir les ressources nécessaires et assurer une communication continue avec les actionnaires, en utilisant tous les canaux possibles. Enfin, selon l'expression anglaise consacrée, «*walk the talk*» (faites ce que vous dites, joignez l'action à la parole).