

# Patron ad interim, mais entrepreneur à temps plein

Pierre De Muelenaere a dirigé deux fleurons technologiques wallons : Iris, qu'il a fondé, et EVS, qu'il a redressé. Il veut désormais aider les plus jeunes à entreprendre et à innover.

**PORTRAIT**  
**BENOÎT JULY**

**V**ous connaissez Fixware ? Une petite boîte très sympa que j'accompagne dans le cadre de mes activités à Yncubator. Le type qui l'a fondée est absolument génial ! » Curieuse entrée en matière pour celui qu'on se prépare à interroger dans le cadre de ses activités d'ex-CEO d'EVS, ce mastodonte (à l'échelle wallonne) qui emploie quelque 500 personnes à Liège et qu'il est parvenu à sortir de l'ornière dans le cadre d'une mission de gestion de crise, en l'espace d'une grosse année (lire par ailleurs). Mais voilà : Pierre De Muelenaere est et reste, avant tout, un entrepreneur...

« Encore aujourd'hui, cela reste très compliqué pour un jeune qui veut se lancer », embraie-t-il. « Malgré toutes les formations dédiées à l'entrepreneuriat, malgré le coaching, l'incubation, les soutiens divers, un frein demeure, qui est avant tout culturel : le plus souvent, ce n'est pas ce dont rêvent les parents pour leurs enfants, en particulier d'ailleurs s'ils ont fait des études universitaires qui les prédisposent à postuler dans de grandes boîtes. C'est vrai qu'on risque beaucoup et qu'on n'en mène pas large pendant des années : pour entreprendre, il faut être prêt, aussi, à assumer cela. »

L'homme sait bien de quoi il retourne : cela fait 30 ans déjà qu'il a fondé Iris, l'une des trop rares success-stories wallonnes de ces dernières décennies, dont il a porté l'emploi jusqu'à 600 personnes avant d'en céder les rênes, en 2013, au géant japonais Canon. « J'ai fondé mon emploi tout seul, en tant qu'ingénieur qui avait effectué sa thèse de doctorat dans la reconnaissance optique des caractères, mais sans rien y connaître en gestion ou en marketing. Mais voilà, j'avais cela dans le sang. Je suis passé par toutes les couleurs, de la gestion de la

croissance à celle de la crise ou du rebond, et c'est précisément cela que j'ai envie de transmettre aujourd'hui. »

## Une volonté de transmettre

Cette transmission, il l'a d'abord effectuée en écrivant un livre (*The Iris Book*)... dont aucun éditeur n'a voulu. « Ils m'ont tous dit que cela n'intéresserait personne et qu'ils n'avaient pas envie de prendre un bouillon. Je l'ai donc édité à compte d'auteur, j'ai développé ma propre stratégie de vente sur internet, et on m'invite désormais jusqu'au Japon pour en parler. » L'enseignement, ensuite, par le biais d'un cours d'entrepreneuriat au sein de la faculté de bio-ingénieurs à l'UCLouvain. Et le coaching, enfin, auquel il s'adonne par le biais d'Yncubator, une structure d'accompagnement de très jeunes entrepreneurs qui travaille notamment en partenariat avec le VentureLab, à Liège, et le Start-Lab, à Bruxelles.

« Ce qui est étonnant, c'est que cette idée de vieux croûtons qui vont épauler des jeunes fonctionne assez bien », sourit-il, lui qui n'aurait pourtant jamais accepté une belle-mère pour l'aider à développer sa propre entreprise. « La raison en est sans doute assez simple : on est dans la vraie vie, pas dans l'étude des

concepts. Il suffit parfois qu'un regard extérieur et plus expérimenté pose la bonne question pour aborder un problème sous un angle nouveau, et trouver la solution. Parfois, aussi, il m'arrive de m'investir davantage : j'ai pour l'instant dépensé davantage d'argent, en tant que coach, en investissant dans ces start-up que cela m'en a rapporté... »

On s'étonne cependant. Plus de 15 ans après le plan « 4 x 4 pour entreprendre » du ministre wallon de l'Economie de l'époque, après plus d'une décennie de « plan Marshall », on compte toujours sur les doigts de la main les start-up wallonnes, type Iris, EVS ou IBA, qui sont parvenues à se hisser en fleurons incon-

*C'est vrai qu'on risque beaucoup et qu'on n'en mène pas large pendant des années : pour entreprendre, il faut être prêt, aussi, à assumer cela*

Pierre De Muelenaere

”

tournables à l'échelle internationale. « Il faut laisser un peu de temps aux entrepreneurs actuels pour se développer », relativise Pierre De Muelenaere. « Mais il faut aussi assurément travailler davantage l'ambition. Quand un jeune me parle de son projet, je lui demande d'abord de me prouver qu'il a la mentalité de l'indépendant, qui est prêt à tout risquer pour démarrer, mais je vais très vite aussi lui demander s'il est prêt à se développer bien davantage qu'en créant son propre emploi. »

Comme Fixware ? « Eh bien voilà un type qui a étudié l'économie et qui vient me voir car il est passionné par la réparation de smartphones (écrans, batteries, etc.) et de matériel informatique. Son idée ? Se déplacer chez le client dans une camionnette qui lui sert d'atelier et réparer l'appareil sur place. Pour la prise de rendez-vous, il propose des créneaux dès 6 h du matin – on voit tout de suite l'esprit entrepreneurial. Cela pourra se traduire par un projet purement local mais aussi, la validité du concept étant prouvée, par quelque chose de plus grand : marcher et puis courir, en quelque sorte – qui sait où il sera dans cinq ans ? C'est cette mentalité que nous devons encore apprendre à acquérir, plus largement, en Wallonie. »

## EVS

C'est l'histoire d'une « gestion de crise » – soit les 14 mois consacrés par Pierre De Muelenaere à redresser EVS, ce fleuron de l'industrie télévisuelle dont il vient de céder les rênes à Serge Van Herck. « Quand on m'a proposé d'en présider le conseil d'administration, j'ignorais à quel point la situation était compliquée : dissensions au sein du management, mauvaises ventes dans un marché stagnant, etc. » Sur fond de cours de Bourse en berne, c'est la CEO de l'époque, Muriel De Lathouwer, qui paie le prix de la contre-performance. « Nous avons fait le choix, difficile, de changer l'entraîneur », poursuit celui qui, début juillet 2018, accepte la mission de CEO ad interim – il en profitera pour renforcer l'actionnariat en y invitant le holding AvH et Belfius Insurance. « Nous avons réuni les équipes en leur fixant un double défi : couper dans les dépenses et engranger le maximum de ventes, histoire de restaurer la rentabilité, ce qu'elles ont parfaitement réalisé. » De là à affirmer que le nouveau CEO hérite d'un fauteuil, il y a de la marge : les ventes de 2018, à 116 millions d'euros, restent en deçà des meilleures années. « Les clients d'EVS traversent une période compliquée », résume Pierre De Muelenaere. « L'univers de la télévision est bouleversé par de nouveaux modes de consommation, de nouveaux acteurs, de nouvelles technologies. Mais travaillons à trouver un nouveau "killer", qui nous permettra de repartir vers une forte croissance. » B.J.



Pierre De Muelenaere : « Il suffit parfois qu'un regard extérieur et plus expérimenté pose la bonne question pour aborder un problème sous un angle nouveau, et trouver la solution. » © MICHEL TONNEAU