

Pierre De Muelenaere,
fondateur d'IRIS

«Il faut plus d'EVS et d'IBA en Belgique»

Fondateur de l'une des premières spin-offs de l'UCL, Pierre De Muelenaere passe désormais son temps à soutenir des jeunes pousses.

INTERVIEW
YOUNES AL BOUCHOUARI

Pierre De Muelenaere aura accompagné le destin de la pépite technologique IRIS pendant plus de 30 ans, avant d'en lâcher les rênes lors du rachat par Canon. Son objectif désormais: soutenir l'entrepreneuriat en Belgique. Une nouvelle vocation qu'il déploie dans un livre et sur le terrain, en investissant dans des start-ups, et par l'accompagnement et le coaching de petites entreprises.

Iris fête officiellement ses 30 ans: qu'est-ce que cela vous inspire?
C'est une fameuse étape. Selon mon expérience, un grand nombre de sociétés vivent moins longtemps et je ressens une certaine fierté. D'autant que la société tourne bien, que les résultats sont bons, et que tout se passe aussi bien après mon départ.

Vous avez souvent déclaré que, lorsque vous vous étiez lancés, la seule perspective que vous envisagiez, c'était l'échec en bout de course: à partir de quel moment vous êtes-vous dit «ok, là, c'est bon»?

Ça a pris du temps, de nombreuses années. Généralement, pour une spin-off, les dix premières années sont difficiles. Dans le cas d'Iris, c'est un peu différent. Le projet a été préparé en amont, avant le lancement, et après trois ans d'existence, la société était déjà à l'équilibre, puis rentable dès l'année suivante. Ensuite, l'entreprise a connu des moments difficiles mais s'est maintenue en croissance et rentable. J'ai donc été relativement vite rassuré mais nous sommes toujours restés très prudents.

À quel moment vous êtes-vous dit que vous pouviez lâcher les rênes d'Iris?
Je suis resté plus loin que ma limite dans le cas d'Iris. C'était mon premier projet, et ma vie y a directement été associée pendant 33 ans en tout, ce qui est énorme. Après, il faut que toute une série de planètes s'alignent pour envisager un départ: il faut que la société se porte bien, qu'un profil se soit dégagé pour la succession, que les actionnaires soient dans une dynamique positive et soutiennent l'entreprise... Dès que toutes ces conditions ont été réunies, j'ai sauté sur l'occasion.

Êtes-vous passé à l'époque par une struc-

ture dédiée à la création de spin-offs, à l'image de ce qui existe aujourd'hui?
(Rires) Pas du tout! La situation était très différente à l'époque. Il faut savoir qu'Iris, c'est la spin-off numéro trois de l'UCL. La première c'était Acad, un désastre. Puis il y a eu IBA, avec le succès que l'on connaît, et ensuite nous. Puis, pendant de nombreuses années, il n'y a plus rien eu. Iris a véritablement été un cobaye, et on peut dire qu'à l'époque ça ne s'est pas très bien passé avec l'UCL, qui a plus été un obstacle à la création de société. Mais tout cela a bien changé depuis: il y a un incubateur, des cours de management, la Sopartec, le fonds Vives... c'est un monde tout à fait différent.

Qu'est-ce qui a le plus changé depuis?
Les mentalités. À l'époque, les universités ne considéraient pas que cela faisait partie de leur mission, il ne fallait pas trop se compromettre avec le monde des affaires. Alors qu'à la même époque, la logique était totalement différente aux États-Unis, où les universités étaient parties prenantes au modèle de création de société.

Pourquoi, dès lors, être resté en Belgique, et dans le giron de Louvain-la-

Neuve?
Il y a déjà que j'étais chercheur à l'époque, et qu'il fallait bien que je m'entende avec l'Université. À l'époque, il y a eu beaucoup d'entrepreneurs qui partaient vers les États-Unis, la Silicon Valley, pour créer leur entreprise ou en rejoindre d'autres. J'y ai moi-même pensé mais je suis finalement resté en Belgique essentiellement pour mon épouse qui me disait «ton projet est génial, très bien, mais tu vas le faire à partir d'ici» (rires).

Des regrets?
Il n'y a pas de regrets à avoir. À l'époque, une cinquantaine d'entreprises se sont lancées sur notre segment et il reste désormais trois acteurs à l'échelle mondiale, dont IRIS. C'est la preuve que c'est une réussite et que ça marchait tout aussi bien depuis la Belgique.

Vous allez publier un livre destiné aux entrepreneurs: quel type de conseils pouvez-vous donner, en sachant que l'écosystème, la conception même, de la création d'entreprise en Belgique a beau-

SUITE DE LA PAGE 15



© ANTHONY DEHEZ

«J'ai dû attendre que toutes les planètes soient alignées pour quitter la direction d'IRIS.»

Pierre De Muelenaere, fondateur et ex-CEO d'IRIS

«Nous vivons dans des pays dont la culture de l'entreprenariat reste trop peu développée»

LES PHRASES CLÉS

SUITE DE LA PAGE 15

«Il faut être passionné par son projet d'entreprise, sinon cela ne peut pas fonctionner, c'est une véritable démarche de créateur.»

«Le monde a clairement changé, mais il y a des constantes, des clés vers le succès qui survivent à cette évolution.»

«Les universités ont beaucoup progressé sur la création de spin-offs, le soutien aux start-ups. Mais ce n'est pas leur métier et il faut d'autres structures, qui aient une approche plus professionnelle.»

«J'investis dans des projets au sein desquels je peux réellement m'impliquer.»

coup évolué depuis vos débuts? Vous identifiez des constantes?

J'aurais tendance à dire oui. Il y a un an, cela aurait pu n'être que mon avis, mais aujourd'hui je travaille sur le terrain, je fais office de coach pour des jeunes entrepreneurs au sein de l'incubateur de Louvain-la-Neuve. Nous avons monté un pool d'experts et nous coachons ensemble 25 projets depuis plusieurs mois. Et on remarque bien que nous avons beaucoup à leur apporter, sur des questions assez intemporelles, des concepts de bon sens.

Quel est le premier conseil que vous donnez aux candidats entrepreneurs?

J'insiste beaucoup sur le fait qu'il est nécessaire d'avoir une volonté forte d'entreprendre, et dans un secteur que l'on aime vraiment, et sur lequel on est prêt à travailler pendant un certain temps. Il faut être passionné par son sujet pour rester en adéquation avec soi-même. Si on ne l'est pas, ça ne peut pas marcher, c'est une véritable démarche de créateur.

Ressentez-vous une évolution majeure dans le profil des entrepreneurs? Une volonté peut-être plus précoce d'arriver à l'exit, de multiplier les aventures entrepreneuriales?

Il y a peut-être une évolution de ce type mais cela reste marginal: des serial entrepreneurs, cela a toujours existé. Et il y en a qui sont très bons, qui sont très professionnels et dont les succès sont indiscutables. Mais dans tous les cas, cela reste une question, et le serial entrepreneur a généralement l'intelligence de repérer rapidement les entrepreneurs et/ou investisseurs qui ont une vision à plus long terme que lui. C'est peut-être un peu plus visible qu'auparavant. Il y a un engouement, une sorte d'effet de mode autour de l'entreprenariat, mais je garde le sentiment que ceux qui réussiront, qui éviteront les pièges, seront ceux qui sont les plus passionnés. Il n'existe de toute façon pas un seul modèle de réussite. La créativité est un facteur majeur de succès, mais il ne faut pas forcément bouleverser les modèles pour être créatif.

Cet engouement actuel pour l'entreprenariat, est-ce selon vous un simple effet de mode, ou pensez-vous que cela pourrait créer un terreau fertile et viable à plus long terme?

Je pencherais pour la deuxième possibilité. C'est évidemment le jour et la nuit entre la situation actuelle et ce que j'ai connu à l'époque. Mais c'est absolument nécessaire, nous vivons dans des pays dont la culture de l'entreprenariat est trop peu développée, le niveau d'entreprenariat est trop faible. Nous sommes sur un vieux continent qui a tendance à se reposer sur ses lauriers. Alors oui, il est nécessaire de lancer plein de projets et d'initiatives. Est-ce bien qu'il y ait tant de buzz autour du phénomène? Oui, très clairement! Est-ce que c'est suffisant? Non, pas du tout, parce que les taux de mortalité des entreprises sont très élevés, il faut donc en créer autant que possible pour obtenir des succès comme IBA, IRIS, EVS, etc. C'est un mouvement qu'il faut encourager.

Les entreprises que vous citez ont pour point commun de capitaliser sur un haut niveau de connaissance, de propriété intellectuelle, de technologie: ce sont les modèles les plus pérennes?

Selon moi, il faut des projets d'entreprises dans tous les secteurs, quels que soient leurs modèles. Il faut investir dans la production de matériel, de technologie, mais aussi dans les services. Si l'idée est vraiment bonne, il ne faut pas franchement se soucier du secteur. C'est d'ailleurs ce que j'observe au niveau de l'incubateur: je coache des entreprises actives dans l'énergie, les loisirs, les services, la technologie,...

Est-ce que les incubateurs, les initiatives comme Mind & Market (qui fait se rencontrer des profils d'ingénieurs et des profils plus marketing) apportent une véritable plus-value aux entrepreneurs?



Très clairement, parce que la composition d'une équipe, déjà, est extrêmement importante, un peu comme dans un groupe de musique, il faut des talents, des compétences différentes. On voit souvent des personnes qui ont d'excellentes idées, une technologie ou un produit de qualité mais qui n'ont pas les réflexes, la logique nécessaire pour une commercialisation. Et chaque initiative de ce type a son intérêt, cela fait gagner un temps fou. Aujourd'hui, on voit arriver à l'incubateur des équipes constituées d'un ingénieur, d'un juriste et d'un commercial: cela signifie qu'il y a déjà eu un matching en amont et cela augmente la viabilité des projets. À mon époque, cela n'existait pas du tout et des ingénieurs qui tenaient des idées géniales avaient toutes les peines du monde à en faire quoi que ce soit de commercialement viable. Tous ces projets permettent aux entrepreneurs de se confronter à d'autres points de vue, de découvrir d'autres opportunités, de créer leur réseau,... Il faut tomber sur des gens qui disent «ce que tu fais est génial, tu as déjà pensé à le décliner comme ça?». Si des structures similaires à ce que l'on trouve maintenant avaient existé à l'époque, nous aurions pu gagner plusieurs années dans le développement d'IRIS.

«Nous sommes sur un vieux continent qui a tendance à se reposer sur ses lauriers.»

Quel doit être le rôle des universités dans le soutien à l'entreprenariat?

Les universités sont de plus en plus présentes sur ce sujet et adorent mettre en avant leurs créations de spin-offs, leurs fonds, etc. Mais il ne faut surtout pas résumer l'univers des start-ups à celles qui sont liées au monde académique. Là aussi, il y a des modèles différents: en ce qui me concerne, j'ai rejoint l'incubateur de Louvain-la-Neuve mais je suis aussi actif dans un fonds d'investissement flamand, Qbic, au sein duquel on retrouve notamment l'ancien CEO de Barco, et qui travaille pour quatre universités flamandes, en professionnalisant l'accompagnement et l'investissement dans les spin-offs. C'est une approche sans doute plus professionnelle que de voir chaque université avoir son bras armé financier. C'est un bon modèle qui va sans doute faire des émules, d'autant que le fonds est ouvert et pourrait travailler avec des universités francophones.

À quel moment du développement d'une start-up est-il le plus difficile de trouver des fonds?

En Belgique, actuellement, c'est au niveau du capital d'amorçage. Tout simplement parce que les risques sont plus importants et qu'il faut nettement plus s'impliquer dans les projets. Lorsque l'on fait du capital-investissement, par exemple pour porter l'internationalisation d'une boîte, les risques sont moindres, les maladies de jeunesse ont déjà été faites. Et l'impact social est aussi plus important: dans le capital-investissement, on met du cash pour faire passer une entreprise de 10 à 100 employés; dans l'early stage, c'est pour permettre à une société de devenir viable.

Et vous-même, dans quel type d'entreprises préférez-vous investir?

(Rires) J'ai investi dans des fonds de capital-développement, mais aussi dans des start-ups et des spin-offs. Ce que je préfère, c'est de pouvoir être réellement actif, d'investir du temps, de participer personnellement au développement de l'entreprise et qu'il ne s'agisse pas uniquement d'une démarche financière. Je dois apprendre quelque chose de mon investissement.

«Est-ce une bonne chose qu'il y ait tant de buzz autour des start-ups? Bien sûr! Est-ce suffisant? Non, pas du tout.»