

« Le monde était beaucoup plus compartimenté »

RÉCIT La vie d'entrepreneur « made in Belgium », sous la plume de Pierre De Muelenaere

- Fondateur d'Iris Group, Pierre De Muelenaere a écrit ses mémoires.
- Les 33 ans d'un fleuron technologique belge.
- Quelles leçons en tirer ?

une équipe de base interdisciplinaire. Il est par ailleurs probable que j'aurais rejoint un incubateur comme il en existe à présent. Cela m'aurait fait gagner du temps, et sans doute aussi éviter quelques erreurs de jeunesse.

Ces start-up actuelles qui « brûlent » des millions, ça vous inquiète ?

Non. Car lever de grosses sommes est indispensable sur certains marchés, pour autant que la start-up s'appuie sur une bonne vision et un bon management. Rétrospectivement, Iris a été un projet relativement coûteux. On a levé 1,7 million pour le démarrage, presque incroyablement. C'était nécessaire car nous fabriquions des circuits intégrés très chers.

Il y a malheureusement aussi des entrepreneurs trop gourmands, avec un business model qui ne tient pas la route. Cela me fait parfois penser à la bulle internet et au phénomène des « dotcoms », lorsqu'une société était valorisée selon ses dépenses plutôt que ses recettes. A cette époque (NDLR : fin des années 90), Iris n'intéressait plus personne, car trop compliqué et pas assez « hype ».

Ce qui me rassure aujourd'hui, c'est qu'il semble y avoir un bon mélange parmi les sociétés en création entre les entrepreneurs ambitieux qui cherchent à lever des fonds rapidement et d'autres, plus prudents, qui veulent s'en sortir avec moins d'investissements en misant davantage sur les services ou du « low tech ». Et puis on peut espérer que les investisseurs soient des gens mûrs et vaccinés...

Certaines start-up n'hésitent pas à gonfler les montants levés...

L'esbroufe est un côté négatif de l'entrepreneuriat. C'est très dangereux car à un moment donné, l'entrepreneur se trompe lui-même, ainsi que ses actionnaires. Il faut être positif, savoir se vendre, mais en restant les pieds sur terre. La pratique est très courante aux Etats-Unis, où il faut toujours être le plus fort.

Iris est l'histoire de votre vie professionnelle, 33 ans. Un modèle d'entrepreneuriat longue durée en voie d'extinction ?

Ce modèle est devenu l'exception en effet, même si un fondateur reste généralement plus longtemps qu'un CEO venant de l'extérieur, qui part après 7 ans en moyenne.

Domage ?

Pas nécessairement. Car les « entrepreneurs en série », venant parfois de grandes entreprises, osent prendre des risques



Pierre De Muelenaere : « Il faut être positif, savoir se vendre, mais en restant les pieds sur terre. » © D.R.

et des mesures drastiques pour faire grandir de belles idées dormantes ou relancer des PME qui stagnent. Simplement, une fois que le travail est fait, ils passent à autre chose.

Quel a été votre objectif au cours de ces 33 ans ?

Il y en a eu plusieurs. Après les 10 premières années de mise sur les rails, je me suis retrouvé face au problème (de luxe) d'une société qui marchait bien. Je me suis alors posé la question de rester ou pas chaque année : quel est le nouveau challenge ? Dans un projet comme Iris, où la technologie évolue tout le temps, les nouveautés n'ont pas manqué et voilà comment, d'année en année, j'ai estimé qu'il était utile que je reste aussi longtemps. Se fixer un objectif à 10 ans est impossible dans un

boulot aussi prenant que celui de CEO d'une PME, où on joue les pompiers de service en permanence.

Vous abordez dans votre livre la question de l'équilibre entre vie privée et entrepreneuriat, indispensable pour ne pas se « griller ». Votre recette ?

L'équilibre est principalement à mettre au crédit de mon épouse, Jocelyne. Dans un projet comme celui-ci, quand on est perfectionniste comme moi - une qualité autant qu'un défaut - il faut un entourage familial qui vous rappelle certaines limites à ne pas franchir. Beaucoup d'entreprises se terminent tout simplement pour raisons familiales. Mon objectif à long terme était de fonder un foyer. Mon rôle dans Iris était réévalué chaque année. C'est cette hiérarchie des valeurs qui m'a permis de réussir le projet le plus important de ma vie : ma famille. ■

Propos recueillis par OLIVIER FABES

PROPOS DE COACH

Trois leçons...

« Nous disposons généralement de plus de temps que nous ne le pensons. Trop d'investissements et trop d'impatience peuvent tuer votre projet ! Gardez votre calme ! »

« Avant d'être le visage charismatique de l'entreprise, un CEO doit être un excellent gestionnaire de crise, capable de détecter les risques avant les autres. »

« Il n'est pas nécessairement bon d'être trop soutenu par le gouvernement et les politiciens »

... et deux révélations

En 1996, « nous avons levé environ 3 millions d'euros principalement auprès de business angels flamands. A l'époque, nous ne parvenions à convaincre aucun investisseur wallon. »

Sur le fait que l'entrée en Bourse de 1999 s'était d'abord heurtée à un refus d'administrateurs clés du conseil d'administration : « L'argument officiel était que le management d'Iris n'était pas assez mûr pour une entrée en Bourse. L'argument caché était en fait, selon moi, qu'un administrateur, qui dirigeait par ailleurs une grosse société belge, voulait secrètement racheter Iris. »

ENTRETIEN

Iris Group était, il y a pile 30 ans, ce qu'on appellerait aujourd'hui une start-up technologique. Son fondateur, Pierre De Muelenaere, qui a quitté l'entreprise fin 2015 mais dont l'ombre y plane forcément toujours, revient dans un livre sur l'histoire de ce fleuron belge, entre-temps devenu centre de compétences mondial du groupe japonais Canon pour tout ce qui touche à la reconnaissance optique des images et des documents. Cet *Iris Book* est un copieux menu de près de 500 pages (en anglais) riches d'enseignements sur l'entrepreneuriat « made in Belgium ».

« Avec quelque 600 employés et un chiffre d'affaires proche de 100 millions d'euros, Iris est finalement une « petite » entreprise au niveau mondial. Mais elle constitue un excellent cas d'école. » La société néo-louvainiste a en effet pratiquement tout connu : la spin-off, la création et la phase de développement, la levée de fonds, l'entrée en Bourse, la croissance accélérée puis maîtrisée, les partenariats internationaux, les désaccords avec les actionnaires, la décroissance sous l'effet de la crise financière, la sortie de Bourse et puis la transmission à un groupe mondial.

Pierre De Muelenaere, qui a rejoint en tant que coach l'incubateur pour étudiants entrepreneurs Yncubator (25 projets accompagnés à Louvain-la-Neuve), partage surtout une série de « leçons » à destination de la relève entrepreneuriale, notamment ces entreprises innovantes « dont la Wallonie a tant besoin pour compenser les effets de la désindustrialisation ». Un certain retour des choses finalement, puisqu'au départ, bien avant de se douter qu'il serait un jour Manager de l'année, cet ingénieur « un peu par hasard » se destinait à devenir enseignant...

Vous créez Image Recognition Integrated Systems (Iris) en 1987, après 5 ans de préparation du projet à l'UCL. Et si c'était aujourd'hui ?

L'environnement était beaucoup plus compartimenté à l'époque. Dans mon équipe de départ, il n'y avait que des ingénieurs qui n'y connaissaient rien en ventes ou en management. Aujourd'hui, la plupart des fondateurs de start-up misent davantage sur l'ouverture, en composant

LA VIE DE NOS PARTENAIRES

Un contrat de leasing en quelques clics

A l'heure des « fintech », une banque se doit de mettre des outils numériques à la disposition de ses clients pour leur faciliter la vie au quotidien. ING innove en lançant My.INGLease.be, le premier outil sur le marché européen qui permet

de souscrire à un contrat de leasing financier en ligne, en quelques minutes. Aujourd'hui, cet outil est disponible pour les financements de voitures, camionnettes ou camions. Le client peut comparer rapidement plusieurs simulations et lorsqu'il a fait son choix, il obtient immédiatement une décision de crédit. Il peut ainsi établir dans la foulée

son contrat et le signer en ligne, en s'identifiant avec sa carte d'identité électronique. ING Lease commande le véhicule dès le lendemain et évite ainsi de nombreuses formalités administratives au chef d'entreprise. A tester sur my.inglease.be

LE SOIR

Entrepreneur

Aux côtés de ces acteurs de la vie économique, Le Soir se mobilise pour stimuler l'esprit d'entreprise. Retrouvez l'actualité de l'entrepreneuriat sur lesoir.be/entrepreneur et sur twitter : twitter.com/LeSoirEntrepreneur

securex
human capital matters

ING

invest-export
.brussels

Retrouvez l'info économique du Soir sur lesoir.be/economie
in www.linkedin.com/company/le-soir