

## 33 ans d'IRIS. Parcours pas si tranquille...

Publié dans Régional-IT © · 16/02/2017

Près de deux ans après avoir passé la main à Hubert Bro, après avoir été à la barre d'IRIS pendant 33 ans, Pierre De Muelenaere publie un livre qui raconte, par le menu et sous la loupe analytique, l'histoire de la société.

Son titre complet? "The IRIS Book – A 33 years story on entrepreneurship from Belgium and what you can learn from it".

Histoire-somnifère, livre "bof"? Ce n'est pas ainsi que l'auteur l'a conçu ou voulu. La différence, l'auteur l'a imaginée sous forme de "matière qui donne à réfléchir." Il veut faire de ce livre un témoin des difficultés, des décisions emportées parfois à l'arraché, des erreurs commises et pièges non désamorçés, des choix stratégiques qui ont porté une croissance régulière.

Il voit également son livre comme un "guide de voyage" pour entrepreneur, un guide où l'on picore des pages et des conseils selon les phases de son propre projet. Un livre qu'on range et reprend plus tard, quand on s'engage dans une nouvelle phase ou quand on s'est planté dans la précédente.

Donneur de leçons, Pierre De Muelenaere? Telle n'est certainement pas son intention. Ce livre, il l'a plutôt vécu et écrit comme un témoignage mais aussi comme un outil pour ce qu'il espère faire lui-même, à l'avenir: "c'est une étude de cas qui expose les leçons apprises en cours de route. C'est une base sur laquelle je pourrai m'appuyer pour participer à des conférences ou séminaires et expliquer des choses telles qu'une stratégie de propriété intellectuelle. C'est aussi un livre qui peut servir de support de cours pour des professeurs..."

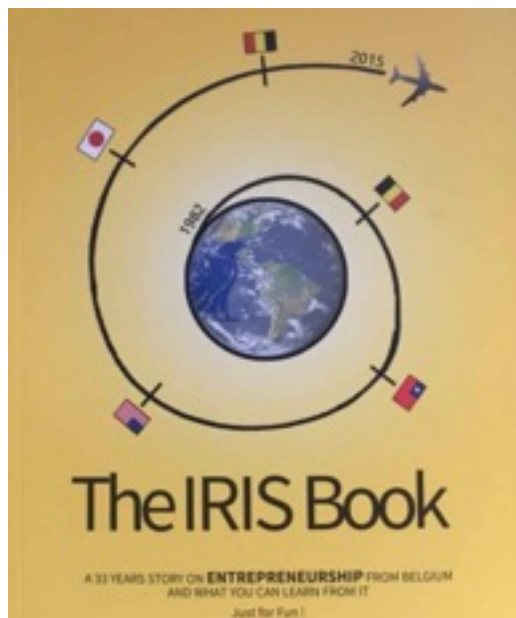
## Les grands chapitres

Contrairement à ce que certains pourraient croire, souligne-t-il, l'histoire d'IRIS ne fut pas une histoire simple, facile, un long fleuve tranquille.

En comparaison de ce que l'on attend (exige parfois) désormais des "jeunes pousses", qui doivent percer *rapidos* ou mourrir joyeusement, l'histoire d'IRIS s'étire déjà sur 30 ans. Et le cap qu'elle a voulu franchir en se faisant absorber par Canon n'est somme toute que la phase de mondialisation qu'on voudrait voir se concrétiser dès la maternelle du côté des start-ups "modernes"...

Ces 30 ans, chez IRIS, ont été une lente et longue succession de phases. Le lecteur les découvre au fil des pages: pré-spin-off, spin-off, management buy out, pré-IPO, IPO, accélération de la croissance, crise financière, rachat, retrait de la Bourse, future croissance

internationale.



*Pierre De Muelenaere: "Le plus important, ce n'est pas la destination mais le chemin qui y mène, avec qui vous le parcourez et comment vous le faites. Parce qu'au final, c'est tout ce qui restera et parce que la plupart se cassent la figure avant d'arriver à destination."*

Le livre est par ailleurs chapitré en plusieurs volets:

- stratégie de gestion : 10 questions-clé à se poser
- technologie et innovation : 5 innovations-clé essentielles pour un leadership technologique
- partenariats et culture : 10 sociétés et organisations qui ont façonné IRIS
- disruption et gestion de crise – ce que Pierre De Muelenaere appelle “le côté sombre” du business
- *fun & people* : pourquoi cette aventure et pourquoi fut-elle amusante.



## Patience et longueur de temps

30 ans. De multiples phases. Des rebondissements. Des retours en arrière (MBO, retrait boursier...). Une crise financière. Des moments-clé où la société fut parfois à deux doigts de l'abysse et du capotage. Chaque chapitre est ponctué, d'une part, de petites exergues qui sont de brefs rappels résumant les précédents et, de l'autre, d'un résumé des principaux points à retenir.

Un exemple de ces “*lessons learned*”? La “crise majeure” traversée en 1998 lorsque la direction voulait une introduction en Bourse et fut bloquée par son investisseur de référence qu'était à l'époque KBC qui ne croyait pas que l'IPO était une bonne chose.

Les deux directeurs représentant la banque ont finalement renoncé à leur droit contractuel de bloquer la décision, se disant, selon Pierre De Muelenaere, que de toute façon la société ne réussirait pas à trouver une banque prête à préparer l'IPO. La KBC avait donné 6 semaines à IRIS pour prouver le contraire. Ce

fut fait en deux semaines, puisque tant Petercam qu'ABN Amro prirent le risque... Les leçons de cet épisode que Pierre De Muelenaere expose dans son livre? “Faire très attention au consensus au sein du conseil d'administration. Ne pas oublier le côté éthique: il est important *in fine* que les gens se rangent derrière les intérêts de la société. Et choisir le bon moment pour une entrée en Bourse” – par exemple avant que le marché ne s'assèche ou qu'une bulle n'explode.

## Little Buddha, Mr Shogun et Miss Geisha

Cela n'étonnera personne de retrouver dans ce livre de nombreuses pages marquées sous le sceau de l'exotisme oriental qui a marqué Pierre De Muelenaere, au gré des partenariats passés – et pas uniquement celui qui a fait de Canon le nouveau propriétaire de la “pépité” belge.

Petit côté amusant du livre: il est émaillé de commentaires de 3 personnages aux rôles bien typés. Un bouddha qui se fend de déclarations décalées. C'est le “rêveur” de service.

Un shogun, personnage plus affirmé et belliciste. C'est la figure d'un “leader compétitif”.

Le yin et le yang, les deux facettes nécessaires d'un chef d'entreprise. “C'est toute l'importance des émotions, parce que gérer une entreprise n'est pas uniquement une question de spécialiste, de technicien, ou d'ingénieur. Les émotions permettent de dépasser une crise.”

Et, troisième personnage, une petite geisha, qui est là pour “rappeler l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle”.

Petit regret: l'auteur aurait sans doute pu inclure davantage ces petits personnages en marge ou au coeur de son



récit afin d'épingler quelques moments de respiration et d'inspiration.

### **Canon nous propulsera...**

Interrogé – une nouvelle fois – sur l'apparent renoncement que constitue la vente d'une société belge à un grand groupe étranger, Pierre De Muelenaere a, à nouveau, défendu l'opération. "L'acquisition par Canon signifie pour IRIS que la société prend moins de risques et dépensera moins d'argent pour réussir sa prochaine phase de croissance."

Il insiste par ailleurs sur le fait que le risque aurait été beaucoup plus grand si le repreneur avait été américain. "Le risque de perturbation aurait été plus important. Ou nous aurions même été dans un scénario à très haut risque.

Les grands acteurs américains sont en effet moins respectueux des sociétés rachetées. Ils veulent aller plus vite et courent donc davantage de risques d'échec. Pour le partenariat et le rachat par Canon, nous n'avons pas acheté un chat dans un sac. Nous avons déjà passé de longues années à apprendre à nous connaître..."

---

*"The IRIS Book" (rédigé en langue anglaise) est publié par les Editions Pygargue International. Pygargue, comme l'emblème – en partie pixellisé – qui trône sur le logo d'IRIS depuis ses débuts. Ce n'est pas un hasard, c'est même une filiation puisque les Editions Pygargue sont... une jeune création familiale inspirée et justifiée par l'aventure scripturale de Pierre De Muelenaere.  
N° ISBN: 978-2-9601962-0-7.*